
BACHELORARBEIT

Herr
Lasse Grüneberg

**Anreizsysteme als Bestandteil
der Mitarbeiterführung im Jahr
2015 - Extrinsische Anreize
versus intrinsische Anreize**

WS2015/2016

BACHELORARBEIT

Anreizsysteme als Bestandteil der Mitarbeiterführung im Jahr 2015 - Extrinsische Anreize versus intrinsische Anreize

Autor/in:

Herr Lasse Grüneberg

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM12wA-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. sc. med. Thomas Müller

Zweitprüfer:

Laura Motullo

Einreichung: Hamburg, 08.01.2016

BACHELOR THESIS

Incentive systems as part of the leadership in 2015 - Extrinsic incentives versus intrinsic incentives

author:

Mr. Lasse Grüneberg

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM12wA-B

first examiner:

Prof. Dr. sc. med. Thomas Müller

second examiner:

Laura Motullo

submission: Hamburg, 08.01.2016

Bibliografische Angaben

Grüneberg, Lasse:

Anreizsysteme als Bestandteil der Mitarbeiterführung im Jahr 2015 - Extrinsische Anreize versus intrinsische Anreize

Incentive systems as part of the leadership in 2015 - Extrinsic incentives versus intrinsic incentives

49 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, WS2015/2016

Abstract

Das Thema der Mitarbeiterführung als Teilbereich des Business Managements ist ein seit Jahren stetig wandelnder, global behandelter Bereich, der in vielen Ausarbeitungen beleuchtet und intensiviert wurde. Grundlegende Frage, die sich jedem Organ stellt, das Personal zu führen hat ist, welches das perfekte Modell ist um das eigene Personal zu führen und zu motivieren. Je motivierter das Personal ist, desto effektiver ist die geleistete Arbeit. Dieser Teilbereich ist so wichtig, da das Ziel einer jeder Unternehmung das gewinnmaximierende Arbeiten ist. So muss sich jede Unternehmung zwangsläufig die Frage stellen, wie das eigene Personal zu motivieren ist. Es wurden zwei grundlegende Anreizmodelle entwickelt, um die Art der Motivation des Personals darzustellen und zu definieren. Man unterscheidet im Allgemeinen zwischen extrinsischen und intrinsischen Anreizen der Motivation. Die extrinsischen Anreize sind eine Form der Motivation, die von außen auf das Personal wirkt und es beeinflusst. Zu nennen wären hier finanzielle Anreize in Form von Geldbelohnungen sowie gewisse Leistungsziele, die durch die Arbeitnehmer zu erfüllen sind. Intrinsische Anreize wiederum sind Anreize, die von innen, also der Person selbst kommen. Diese abstraktere Form beschreibt eine vom Mitarbeiter selbst kommende Motivation, die ausgelöst wird durch eine positive Umgebung und ein allgemeines Wohlbefinden des Mitarbeiters, also seine eigenen Interessen an der Arbeit selbst. Ziel dieser Arbeit ist es nun beide Modelle in den Kontext des Jahres 2015 zu bringen und zu überprüfen, welches Modell als effektiver bezeichnet werden kann. Dafür wurde eigens ein Fragebogen zur Datenerhebung entwickelt, mit dessen Hilfe dieser Fragestellung nachgegangen werden konnte. So kann die vorliegende Arbeit von Unternehmen als Handlungsempfehlung verwendet werden, um die Frage zu beantworten, welches Anreizsystem am besten im eigenen Unternehmen angewendet werden sollte, so dass das eigene Personal am effektivsten motiviert wird. Durch diesen Mehrwert können Vorteile für den direkten Wettbewerb des Unternehmens geschaffen werden, wie höhere Motivation, mehr Spaß an der Arbeit und ein daraus resultierender erfolgreicherer Verkauf und Umsatz.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Hinführung zum Thema.....	1
1.2 Wissenschaftliche Fragestellung	2
1.3 Aufbau der wissenschaftlichen Arbeit.....	3
1.4 Zielsetzung.....	4
2 Theoretische Grundlagen aus der Motivationspsychologie	5
2.1 Mitarbeiterführung	5
2.1.1 Führungsstile und Führungsarten	5
2.2 Was sind Anreize?	12
2.2.1 Definition von Anreizsystemen	12
2.2.2 Entwicklung der Anreizsysteme damals und heute	13
2.2.3 Anreizsysteme als Bestandteil der Mitarbeiterführung.....	14
2.3 Theoretische Ansätze zur Motivation.....	15
2.3.1 Definition von Motivation	16
2.3.2 Intrinsische Motivation.....	17
2.3.3 Extrinsische Motivation	19
2.3.4 Messung von Motivation	20
2.3.5 Maslowsche Bedürfnispyramide.....	21
2.3.6 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie.....	23
2.4 Kritische Erfolgsfaktoren	26
3 Durchführung einer empirischen Studie	28
3.1 Operationalisierung	28
3.2 Fragebogen und Aufbau.....	30
3.3 Analyse des Fragebogens.....	33
3.3.1 Auswertung.....	33
3.3.2 Analyse	41
3.3.3 Ergebnisse der Studie.....	44

3.4	Handlungsempfehlung unter Einbeziehen der primären und sekundären Marktforschung	45
4	Fazit.....	47
4.1	Fazit der wissenschaftlichen Fragestellung	47
4.2	Zukunftsprognose	47
4.3	Aus der Arbeit resultierende Forschungsvorschläge	48
	Literaturverzeichnis	XI
	Anlagen.....	XVIII
	Eigenständigkeitserklärung	LXIV

Abkürzungsverzeichnis

d.h.	-	das heißt
bzw.	-	beziehungsweise
AF-Skala	-	Anreiz-Fokus-Skala
BGM	-	Betriebliches Gesundheitsmanagement
HR	-	Human Resources
z.B.	-	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt.....	8
Abbildung 2: Die Idee der Reifegrade.....	11
Abbildung 3: Drei Definitionsansätze der intrinsischen Motivation	18
Abbildung 4: Maslowsche Bedürfnispyramide	23
Abbildung 5: Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie	25
Abbildung 6: Tortendiagramm Geschlecht.....	34
Abbildung 7: Tortendiagramm Alter	35
Abbildung 8: Tortendiagramm Beschäftigungsverhältnis	35
Abbildung 9: Tortendiagramm Bruttogehalt	36

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über die Variablen des zweiten Fragenkomplexes	31
Tabelle 2: Auswertung nach Antworthäufigkeit	37
Tabelle 3: Durchschnitt aller Abweichungen	39
Tabelle 4: Durchschnitt der Verlagerung	40
Tabelle 5: Durchschnitt der Abweichung bei Personen mit Führungsverantwortung	40
Tabelle 6: Durchschnitt der Verlagerung bei Personen mit Führungsverantwortung	40
Tabelle 7: Durchschnitt der Abweichung bei Personen ohne Führungsverantwortung.	41
Tabelle 8: Durchschnitt der Verlagerung bei Personen ohne Führungsverantwortung.	41

1 Einleitung

1.1 Hinführung zum Thema

Durch die Hinführung zum Thema, möchte der Autor im folgenden Verlauf dem Leser einen Einstieg in das Thema der vorliegenden Bachelorarbeit geben.

Das Thema der Bachelorarbeit setzt sich genau aus drei Bereichen zusammen, die alle aufeinander aufbauen. Da wäre zu aller Erst der Oberbegriff der „Mitarbeiterführung“ zu nennen, welcher im späteren Verlauf noch genauer Definiert werden wird. Als Unterkategorie zu diesem Oberbegriff befasst der zweite Teil der Bachelorarbeit Anreizsysteme, die als Bestandteil der Mitarbeiterführung fungieren. Die Spezialisierung findet nun in dem dritten Teil des Themas statt. Behandelt werden an dieser Stelle die intrinsischen und extrinsischen Anreize, die gegeneinandergestellt werden sollen. Dies soll Bezug auf das Jahr 2015 nehmen. Diese Anreize dienen grundsätzlich der Motivation der Mitarbeiter, was sie als wichtigen Bestandteil der Mitarbeiterführung ausweist.

Doch wie sieht es mit der Arbeitszufriedenheit und der einhergehenden Motivation in Deutschland überhaupt aus? Im Zuge des Gallup Engagement Index, bei dem es sich um eine von dem Meinungsforschungsinstitut „Gallup“ jährlich in Auftrag gegebene Studie handelt, lässt sich dies gut reflektieren. An dieser Stelle wird Bezug auf das Jahr 2014 genommen, da für 2015 noch keine Studie veröffentlicht wurde. Daraus lässt sich entnehmen, dass 30% der Arbeitnehmer ab 18 Jahren mit ihrem Unternehmen nicht zufrieden sind. Außerdem ist eine geringe emotionale Bindung zum Unternehmen von 70% und eine nicht vorhandene emotionale Bindung von 15% festzustellen. Lediglich 15% fühlen sich somit emotional mit Ihrem Unternehmen verbunden.¹ Es ist also noch viel Potenzial vorhanden, um mithilfe der Arbeitszufriedenheit und Motivation, die Effektivität des Wirkens einer Unternehmung zu verstärken. Doch was können diese Unternehmen tun, um der Unzufriedenheit entgegenzuwirken? An diese Stelle tritt nun als ein Aspekt, die optimale Verwendung des richtigen Anreizsystems.

Als existenzielle Bausteine dieser Anreizsysteme dienen die intrinsischen und extrinsischen Anreize somit auch als grundlegender Bestandteil des Themas der Bachelorarbeit. Aus diesem Grund sollten sie im Voraus beschrieben werden, um einen ersten Eindruck zu vermitteln. Die Frage ist also erst einmal, was intrinsische und extrinsische

¹ Vgl. <http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx>, Zugriff am 20.10.2015

Anreize überhaupt sind. Einfach gesagt handelt es sich bei den intrinsischen Anreizen um eben jene, die von innen, also der Person selbst kommen und keinen äußeren Anreiz benötigen.² Die Person motiviert sich also durch den Spaß an der Arbeit und durch die auszuführende Tätigkeit selbst. Extrinsische Anreize wiederum sind jene, die von außen kommen. Die Person lässt sich also nur durch von außen kommende Anreize motivieren.³ Zu nennen wären hier Sonderleistungen, Sonderzahlungen oder extrem hohe Gehälter, die durch das Unternehmen auf die Person wirken.⁴ Auch diese beiden Anreizsysteme werden im späteren Verlauf noch einmal genauer beschrieben werden. Doch welcher dieser Anreizsysteme ist effektiver? Die Frage welcher der beiden Anreizsysteme effektiver ist, wurde schon oft in vielen wissenschaftlichen Forschungen behandelt und soll nun für das Jahr 2015 überprüft werden. Es dient also als Handlungsempfehlung für Unternehmen in der heutigen Zeit. Gerade heutzutage, wo neuartige Unternehmen speziell im Bereich IT entstehen, die sich mit vorher nie dagewesenen Branchen wie Social Media befassen, ist dies ein enorm interessantes Thema. Als Bestandteil der Mitarbeiterführung, welcher ein Bereich ist, der immer wichtiger werden wird, erlangt dieses Themengebiet der Bachelorarbeit seine uneingeschränkte Berechtigung im Jahr 2015 überprüft zu werden. Wenn auch anwendbar auf große Unternehmen, ist es doch speziell für kleine und mittelständische Unternehmen sehr interessant, da diese sich gerade im Aufbau oder sogar im Wandel befinden.

1.2 Wissenschaftliche Fragestellung

In der vorliegenden Bachelorarbeit werden die intrinsischen Anreize gegen die extrinsischen Anreize gestellt und der Fragestellung nachgegangen, welches der beiden Anreizsysteme im Jahr 2015 einen höheren Stellenwert in Bezug auf die eigene Motivation der Arbeitnehmer einnimmt. Daraus leitet der Autor eine elementare Handlungsempfehlung für Unternehmen ab. Unternehmen können also in Zukunft mit Blick auf die vorliegende Arbeit ihr Anreizsystem individuell anpassen oder das eigene überprüfen. So ist es ihnen möglich, die größtmögliche Motivation bei ihren Mitarbeitern hervorzurufen und den eigenen daraus resultierenden Nutzen zu maximieren. Dieser wäre vor allem eine Gewinnmaximierung des erwirtschafteten Kapitals, was aufgrund einer höheren Motivation und Leistung der Arbeitnehmer möglich ist. Ein weiterer Nutzen wäre die Reduzierung der Mitarbeiterfluktuation, was ebenfalls dazu führt, dass Kosten und Arbeitszeit eingespart werden können. Mithilfe der Anreizsysteme kann

² Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005) S.562; Ehrlich (2003) S.21

³ Vgl. Ulich/Conrad-Betschart (1991), S.73

⁴ Vgl. Wälchli (1995), S.29

also eine Maximierung der nachhaltigen Arbeitsleistung gewährleistet werden. So ist es Unternehmen möglich, ihre Konkurrenzfähigkeit gravierend zu erhöhen.

1.3 Aufbau der wissenschaftlichen Arbeit

Der Anfang erste Teil der vorliegenden Bachelorarbeit ist durch die Einleitung bestimmt. Hier wird in das Thema der intrinsischen und extrinsischen Anreize eingeführt. Dies soll unterstützend wirken, um einen ersten Hintergrund zu der Thematik der wissenschaftlichen Fragestellung zu geben, was dem Leser helfen soll, sich schrittweise dem Thema anzunähern. Der Abschluss der Einleitung wird dominiert durch die Zielsetzung. Diese ist die Ableitung von Handlungsempfehlungen, um eine möglichst gesunde zufriedenstellende und nachhaltigere Arbeitsleistung zu erwirken. Das Herausstellen des Mehrwertes durch das Beantworten der wissenschaftlichen Frage liegt im Vordergrund. Daraufhin werden im zweiten Teil alle Begrifflichkeiten und Definitionen aus der Motivationspsychologie erläutert, die der Autor für den vorliegenden wissenschaftlichen Kontext für wichtig erachtet. Diese Definitionen sollen ein Verständnis bei dem Leser hervorrufen und Wissen implementieren, um den Ausführungen des Autors im späteren Verlauf folgen zu können. Hierfür werden alle für die vorliegende Arbeit relevanten Begriffe zu dem Thema der intrinsischen und extrinsischen Motivation erläutert werden, um ein gemeinsames Verständnis bei dem Leser hervorzurufen. Als Überschriften für die zu definierenden Begrifflichkeiten und Theorien wurde „Mitarbeiterführung“, „Anreizsysteme“, „Theoretische Ansätze zur Motivation“ sowie „kritische Erfolgsfaktoren“ gewählt. Obwohl eine Vielzahl an weiteren Theorien und Begrifflichkeiten vorhanden sind, wurde der Fokus auf diese als am wichtigsten erachtete Auswahl gelegt. Außerdem spielte der begrenzte Umfang der Bachelorarbeit ebenfalls eine Rolle. So wurde z.B. die aus dem Jahr 1976 stammende Principal-Agent-Theorie nicht mit aufgenommen. Die Nachforschungen für diese Theorien und Begrifflichkeiten fanden hauptsächlich in Fachliteratur sowie Publikationen online statt. Auch das Internet wurde in Ausnahmen zur Hilfe gezogen. So kann ein Eindruck vermittelt werden, welches aktuelle wissenschaftliche Verständnis über Anreizsysteme vorherrschend ist. Der nächste und somit dritte Schritt ist eine Intensivierung und Ergänzung des aktuellen wissenschaftlichen Standes. Als Teil der empirischen Forschung soll die eigene Datenerhebung als Methode dienen, um eine Antwort auf die selbst gestellte wissenschaftliche Frage zu finden. Sie dient an dieser Stelle als Messverfahren um die Zufriedenheit und Motivation von Arbeitnehmern in Bezug auf beide Systeme messen zu können. Dafür wurde ein Fragebogen erstellt, der als Grundlage widerspiegeln soll, welches Anreizsystem von der befragten Person bevorzugt wird. Mithilfe der Analyse der Daten wird es dann möglich sein, mit dem Grad an Motivation der Arbeitnehmer festzustellen, welches System das effektivere ist, indem man Motivation und favorisiertes Anreizsystem miteinander verknüpft. Schlussendlich kann so eine

Handlungsempfehlung für Unternehmen ausgesprochen werden, welche auf die intrinsische oder extrinsische Ausrichtung der Teilnehmer beruht. Abschließend wird ein Fazit erhoben. Das Ergebnis in Bezug auf die wissenschaftliche Frage wird dort zusammengefasst werden. Außerdem wird eine Prognose erstellt, in der darauf eingegangen wird, wie sich Anreizsysteme in der Zukunft entwickeln. Der Punkt „Aus der Arbeit resultierende Forschungsvorschläge“ finden im letzten Teil Platz, um dem Leser Anreize zu geben, in diese Richtung weiter zu forschen. Der Entstehungsprozess dieser Vorschläge basiert hauptsächlich auf dem Wissen, welches sich der Autor während des wissenschaftlichen Arbeitens angeeignet hat.

1.4 Zielsetzung

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit soll es sein, mithilfe einer empirischen Forschung aufzuzeigen, ob intrinsische Anreize oder extrinsische Anreize im Jahr 2015 effektiver in Bezug auf Motivation sind. Diese Forschung wird mithilfe eines Fragebogens durchgeführt. Als Resultat der empirischen Forschung soll sich ein eindeutiger Favorit herauskristallisieren. So kann eine klare mit erhobenen Daten zu belegende Aussage und Handlungsempfehlung gegeben werden, welches System im Jahr 2015 verwendet werden sollte, um die größtmögliche Motivation bei Arbeitnehmern zu generieren.

2 Theoretische Grundlage aus der Motivationspsychologie

2.1 Mitarbeiterführung

Um den Begriff der Mitarbeiterführung genau bestimmen und definieren zu können, wird zu Beginn der Begriff „Führung“ genauer beleuchtet werden.

„Führung dient dazu, andere Menschen individuell und gezielt zu beeinflussen, zu motivieren und /oder in die Lage zu versetzen, zum Erreichen kollektiver Ziele in Organisationen beizutragen.“⁵

Führung ist in erster Linie eine psychologische und soziale Fähigkeit im Umgang mit anderen Menschen. Diese Fähigkeit des Führens bedeutet, dass man in der Lage ist, andere Menschen dazu zu bewegen, Aufgaben zu erfüllen, die man ihnen vorher erteilt hat. Dabei sollte man immer auf das Ziel fokussiert sein, welches mithilfe der Führung erreicht werden soll. Es findet also eine Einflussnahme auf die zu führende Person durch den Führenden statt.⁶ Anders gesagt: Mitarbeiterführung zielt darauf ab, Personen oder Personengruppen auf ein gemeinsames Ziel hin zu beeinflussen.⁷

2.1.1 Führungsstile und Führungsarten

Der Begriff Führungsstil beschreibt im Idealfall den allgemeinen Umgang von Arbeitgebern mit einzelnen Arbeitnehmern oder Gruppen. Es kann also als ein langfristiges Verhaltensmuster, welches von dem Führenden auf dem Geführten wirkt, bezeichnet werden, dabei ist es unabhängig von der Situation.⁸

⁵ Kauffeld (2011), S. 72

⁶ Vgl. Froschauer (2014), S.17 ff.

⁷ Vgl. Ernst (2015) in: http://www.prof-ernst.de/fileadmin/downloads_allgemein/Ernst_Mitarbeiterfuehrung.pdf , S.1, Zugriff am 22.11.2015

⁸ Vgl. Froschauer (2014), S.68

Eindimensionaler Führungsstil

Eine eigenständige Form um gewisse Führungsstile zusammenzufassen, sind die eindimensionalen Führungsstile. All diese eindimensionalen Führungsstile und Führungstypen zeichnen sich grundlegend durch einen Faktor aus, nämlich den der Entscheidung. Es wird also der Entscheidungsanteil von Arbeitnehmern und Arbeitgebern betrachtet. Anders gesagt: wie hoch ist das Mitspracherecht der beiden Parteien an Entscheidungen?⁹ Von diesen Führungsstiltypologien existieren heutzutage eine ganze Reihe Beispiele und eigene Theorien, aber sie stehen alle vor einem Problem, dass bei der Betrachtung mit einbezogen werden sollte. Keiner dieser Führungsstile tritt in Reinkultur auf, heißt also, dass keiner der definierten Stile alleinige Verwendung findet.¹⁰ Das bedeutet zwar, dass einzelne Führungsstile prinzipiell auszumachen sind, sie jedoch immer in gemischter Form auftreten, da sie nicht statisch verwendet werden müssen. Es ist also immer der situationsbedingte Führungsstil entscheidend und der beruht immer auf einer gewissen Grundhaltung des Ausfühlers.¹¹ Jeder Führungsstil wird also offensichtlich durch die Person geprägt, die ihn ausführt. So werden Führungsstile kombiniert, um die eigene spezifische ideale Art der Führung zu verwenden.¹²

3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin

Der Psychologe Kurt Lewin gilt als einer der ersten Personen, der konkrete Führungsstile unterschied.¹³ Das Ziel seines 3-Phasen-Modells war es, an Jugendgruppen die Wirkung von Führungsstilen festzustellen. Dabei legte er bei den Gruppen besonders Wert auf Produktivität, Zufriedenheit, Gruppenzusammenhalt und Effizienz. Lewin unterschied zwischen drei im folgenden Abschnitt beschriebenen Führungsstile.¹⁴ Die Führungsstile wurden unterschieden nach dem Kriterium der Einbindung des Geführten in die Führungsentscheidungen, begonnen mit der geringsten Einbindungsstufe, hin zu den Stilen mit höherer Einbindung: autoritärer Führungsstil, kooperativer Führungsstil, laissez-fair Führungsstil. Der autoritäre Führungsstil zeichnet sich in erster Linie durch eine hohe Distanz zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter aus. Dieser gibt

⁹ Vgl. Froschauer (2014) S.70

¹⁰ Vgl. Niermeyer/Postall, (2010) S.33

¹¹ Vgl. www.personal-wissen.de/grundlagen-des-personalmanagements/mitarbeiterfuehrung/fuehrungsstile/, Zugriff am 03.11.2015

¹² Vgl. <http://www.personal-wissen.de/695/welcher-fuehrungsstil-ist-der-richtige/>, Zugriff am 03.11.2015

¹³ Vgl. Breuer (2011) S.10

¹⁴ Vgl. <http://www.fritz.tips/fuehrungsstile-nach-kurt-lewin/>, Zugriff am 04.11.2015

Anweisungen an seine Mitarbeiter weiter, die dafür zuständig sind, diese Anweisungen auch auszuführen. Dabei werden die Mitarbeiter nicht mit in den Entscheidungsprozess eingebunden, sodass der Vorgesetzte alleinige Entscheidungsgewalt hat. Es ist vergleichbar mit dem militärischen Prinzip, bei dem es immer einen Befehlsgeber und einen Befehlsempfänger gibt.¹⁵ Vorteile dieses Führungsstils sind eine schnelle Entscheidungsfindung, eine hohe Übersichtlichkeit der Kompetenzen und Zuständigkeiten sowie eine gute Kontrollmöglichkeit, die durch den Vorgesetzten ausgeübt wird.¹⁶ Der kooperative Führungsstil wiederum sieht vor, dass Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess der Vorgesetzten mit einbezogen werden, nachdem sie gemeinsam Ziele erarbeitet haben. Das führt dazu, dass die Mitarbeiter ein Eigeninteresse und Verantwortungsgefühl für ihre Aufgaben entwickeln, sodass aufgrund des eigenen Interesses der Mitarbeiter an der Aufgabe die Fremdkontrolle teilweise ersetzt werden kann durch Eigenkontrolle der Mitarbeiter.¹⁷ Entgegengesetzt zum autoritären Stil vertraut die Führungskraft beim kooperativen Stil den Fähigkeiten und der Leistung ihrer Mitarbeiter. Der Austausch von gegenseitigem Respekt ist ein Aspekt, der aus diesem Führungsstil resultiert.¹⁸ Vorteile wie z.B. ein starkes Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter, eine hohe Motivation der Mitarbeiter und ein angenehmes Arbeitsklima sind hier zu nennen. Außerdem identifizieren sich die Mitarbeiter bei dieser Form des Führungsstils mehr mit dem Unternehmen. Hinzu können ebenso einige Nachteile ausgemacht werden. So kann eine langsamere Entscheidungsfindung und mögliche Überforderung der Mitarbeiter als Nachteil empfunden werden.¹⁹ Der letzte der drei Führungsstile nach Lewin ist der Laissez-faire-Führungsstil. Er zeichnet sich dadurch aus, dass der Vorgesetzte keinen Einfluss nimmt auf die Entscheidungen seiner Mitarbeiter. Die Mitarbeiter können ihre Aufgaben also frei gestalten, ohne Einflüsse einer übergeordneten Instanz.²⁰ Jegliche Form der Entscheidungsgewalt ist somit von dem Vorgesetzten an seine Mitarbeiter abgegeben worden, so dass die Mitarbeiter nicht nur ein hohes Maß an Freiheit besitzen, sondern auch all ihre Arbeitsmethoden selbst organisieren müssen, bis hin zu jeder Form der Selbstkontrolle der geleisteten Arbeit.²¹ Auszumachende Vorteile sind mehr Freiheit für die Mitarbeiter, speziell in Bezug auf die eigene Entfaltungsmöglichkeit, was sich wieder positiv auf die

¹⁵ Vgl. <http://www.fritz.tips/fuehrungsstile-nach-kurt-lewin/>, Zugriff am 04.11.2015

¹⁶ Vgl. Froschauer (2014), S. 73

¹⁷ Vgl. <http://www.fritz.tips/fuehrungsstile-nach-kurt-lewin/>, Zugriff am 04.11.2015

¹⁸ Vgl. Froschauer (2014), S. 74

¹⁹ Vgl. Ebd. S. 75

²⁰ Vgl. Pelzer (2009), S. 60

²¹ Vgl. Froschauer (2014), S. 77

Motivation auswirken kann.²² Negative Eigenschaften sind bei dieser Form des Führungsstils auch keine Seltenheit. So ist eine schwache Disziplin und mangelnde Leistung durch hohe Überforderung zu bemerken.²³

Führungsstile nach Tannenbaum und Schmidt

Ein sehr bekanntes und vereinfachtes Modell ist das mittlerweile klassische Führungskontinuum der amerikanischen Forscher Robert Tannenbaum und Warren S. Schmidt. Dieses Modell zeigt sieben Führungsstile auf und den Grad der Autorität, die durch den Vorgesetzten ausgeübt wird. Außerdem wird der Entscheidungsspielraum, also die Einflussnahme durch die Mitarbeiter, bei jedem dieser Stile dargestellt. Mithilfe einer aufsteigenden Skala wird dies durch Tannenbaum und Schmidt in ihrem Kontinuum visualisiert.²⁴

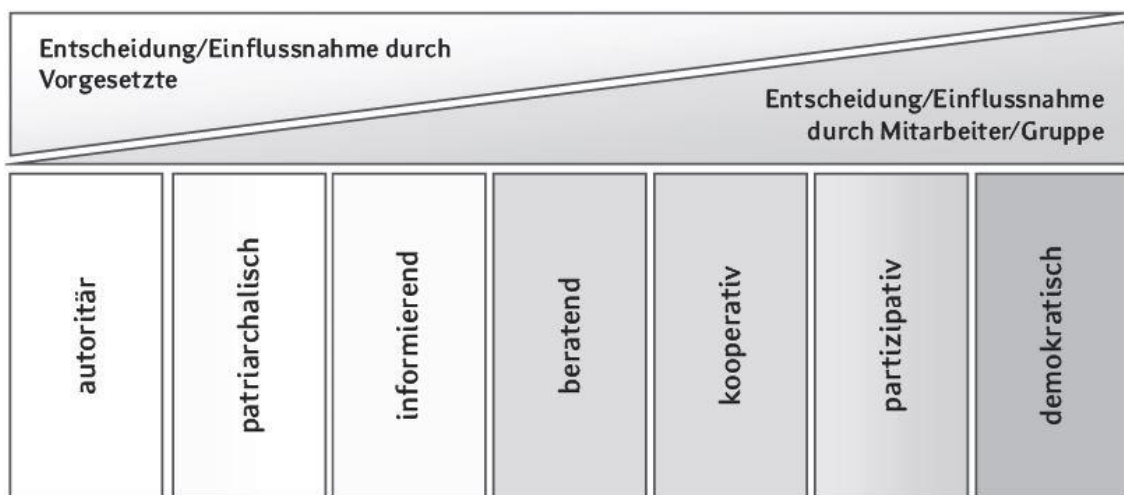


Abbildung 1: Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt²⁵

Als Bestandteil des Führungskontinuums haben Tannenbaum und Schmidt ein Konstrukt entwickelt, das die eigens entwickelten Führungsstile darstellt und definiert, so dass Führungsstile und Führungskontinuum sowie die Definition der Führungsstile in einem Modell in Einklang gebracht werden. Der autoritäre Führungsstil beschreibt, dass die Entscheidungsgewalt bei dem Vorgesetzten liegt. Patriarchalischer Führungsstil fängt an sich in die Richtung der Mitarbeiter zu verlagern. Der Vorgesetzte versucht

²² Vgl. Froschauer (2014), S.77

²³ Vgl. Ebd.

²⁴ Vgl. Niermeyer/Postall (2010), S.33

²⁵ Bildquelle: Niermeyer/Postall (2010), S.33

hier die Mitarbeiter von seinen Entscheidungen zu überzeugen, sodass sie hinter ihm stehen. Darauf folgt der informierende Führungsstil. Die Entscheidung liegt zwar immer noch bei dem Vorgesetzten, aber er stellt sich allen Fragen, die in Bezug auf seine Entscheidung aufkommen sollten und versucht diese zu beantworten. Der Führungsstil, bei dem zum ersten Mal auch die Mitarbeiter ihre Meinung äußern können, sodass der Vorgesetzte sie womöglich mit einbeziehen kann, nennt sich beratender Führungsstil. Bei dem kooperativen Führungsstil werden Vorschläge durch die Mitarbeiter entwickelt. Der Vorgesetzte kann sich dann einen dieser Vorschläge aussuchen, den er für den Richtigen erachtet. Den Abschluss macht der partizipative und demokratische Führungsstil. Während bei dem partizipativen Führungsstil die Mitarbeiter aus einer vorherigen Auswahl des Vorgesetzten wählen können, entscheiden sie bei dem demokratischen zur Gänze selbst. Der Vorgesetzte hat dort nur noch die Rolle eines Moderators.²⁶

Mehrdimensionale Führungsstile

Da sich in der Vergangenheit meist eindimensionale Systeme in der Praxis als nicht ausreichend und zu einschränkend erwiesen haben, wurden ebenfalls eine Reihe an mehrdimensionalen Systemen entwickelt.²⁷ Zweidimensionale Führungsstile zeichnen sich dadurch aus, dass sie zwei Merkmale heranziehen, durch die es aufgrund unterschiedlicher Kombination möglich ist, Merkmale in den Führungsstilen aufzuzeigen. Dreidimensionale und mehrdimensionale Systeme wiederum würden zwar einen noch differenzierteren Blick auf gewisse Merkmale im Führungsverhalten zeigen, sind jedoch in der Praxis nicht gebräuchlich, da die gewollte Vereinfachung durch die Anwendung eines Führungsstils somit entfallen würde.²⁸

Situatives Führen nach Hersey und Blanchard

Einer der bekanntesten Vertreter der mehrdimensionalen Führungsstile ist der situative Führungsstil der amerikanischen Forscher Paul Hersey und Ken Blanchard.²⁹ Es gilt als das Führungsmodell, welches in der heutigen Zeit die Oberhand im Bereich Anwendung gewonnen hat.³⁰ Sie entwickelten das eindimensionale Konzept weiter in ein mehrdimensionales, sodass sich nicht mehr die Frage gestellt wird, was für eine Führungskraft der individuelle Vorgesetzte ist, sondern „wann braucht eine Führungskraft

²⁶ Vgl. Niermeyer/Postall (2010), S.34

²⁷ Vgl. Berthel/Becker (2007), S115f

²⁸ Vgl. Schneider/Hans (2008), S.233

²⁹ Vgl. Hersey und Blanchard (1969)

³⁰ Vgl. <http://www.fritz.tips/fuehrungsstile-nach-kurt-lewin/>, Zugriff am 05.11.2015

in welcher Situation welche Form des Führungsstils". So wurden die vorher schon bestehenden Führungsstile des Dirigierens und Sekundierens ergänzt durch zwei neue, nämlich des Trainierens und Delegierens.³¹ Dirigieren meint hier, dass die Führungskraft den Mitarbeitern eine Richtung vorgibt, bei der genau definiert ist, was zu tun ist und vor allem wie es zu tun ist. Das Ziel sowie der Weg dorthin ist ebenfalls genau vorgegeben. Vorschläge und Diskussionen sind hier nicht vorgesehen, aber es wird geprüft, ob die Zielvorgaben und Anweisungen durch die Führungskraft auch verstanden wurden, um sich der Art der Durchführung sicher zu sein.³² Genau wie beim Dirigieren werden auch hier genaue Zielvorgaben an die Mitarbeiter weitergegeben. Sie unterscheiden sich jedoch maßgeblich dadurch, dass auch auf Erfahrungen und Vorschläge der Mitarbeiter eingegangen wird. Die Vorgaben, die hier gemacht werden, dienen also nur als Stütze für die Mitarbeiter. Dadurch ist eine starke Kommunikation zwischen dem Führenden und Geführten nicht nur notwendig, sondern auch erwünscht. Aufgaben werden kontrolliert und von Beginn bis zum Ende begleitet.³³ Der Führungsstil des Sekundierens unterscheidet sich da schon mehr von den anderen beiden. Es werden zwar die Ziele vorgegeben, jedoch werden die Mitarbeiter hier viel stärker einbezogen. Sie werden grundlegend von den Führungskräften unterstützt und gefördert und auch die Verantwortung für die zu bewältigende Aufgabe wird geteilt. Die eigentliche Verantwortung für die Aufgabe liegt aber bei den Mitarbeitern, daher werden auch alle Ideen und Vorschläge in Bezug auf die zu erfüllende Aufgabe mit einbezogen. Die Führungskraft hat hier eher die Rolle eines Beraters, der in Notsituationen zur Seite stehen kann, was den Mitarbeitern ein sicheres Gefühl bei der Bewältigung der Aufgabe geben soll.³⁴ Der letzte der vier Führungsstile ist der des Delegierens. Bei diesem Führungsstil wird die komplette Entscheidungsgewalt für eine zu bewältigende Aufgabe an die Mitarbeiter abgegeben und ihnen so komplette Handlungsbefugnis eingeräumt. Lediglich der Fortschritt wird durch die Führungskräfte in regelmäßigen Abständen überprüft.³⁵ Sie führten außerdem die Idee der „Reifegrade“ ein, die sich von Mitarbeiter zu Mitarbeiter unterscheiden kann. Aufgrund dieser Unterscheidung der „Reifegrade“ muss nach Hersey und Blanchard auch der Führungsstil dem Reifegrad, also dem Wissensstand und Bedürfnissen angepasst werden.³⁶ Mit Reifegrad definieren sie die Entwicklungsstufe des Mitarbeiters, die sich je nach Aufgabe unterscheiden kann. Folglich müssen auch die Führungsstile so angepasst werden, dass sie auf den

³¹ Vgl. Hilsenbeck (2002), S. 7

³² Vgl. Ebd (2002), S.9

³³ Vgl. Ebd., S. 11f

³⁴ Vgl. Ebd (2002), S. 13

³⁵ Vgl. Ebd (2002), S. 15

³⁶ Vgl. Ebd (2002), S.7

individuellen Mitarbeiter passend sind.³⁷ Steigen Attribute wie Erfahrung und Kompetenz, entwickelt sich auch der Mitarbeiter und er erlangt einen anderen „Reifegrad“, sodass ein anderer Führungsstil notwendig werden könnte.³⁸ Um die Reife des Mitarbeiters auch korrekt einordnen zu können, unterscheiden sich diese „Reifegrade“ in vier verschiedene Stufen.³⁹ Dargestellt wird dies nach Hersey und Blanchard in den Reifegraden E1 bis E4. Wenn eine Aufgabe neu von einem Mitarbeiter übernommen wird, aber kaum die notwendige Erfahrung da ist, er dennoch hochmotiviert ist diese Aufgabe zu erfüllen und zu bewältigen, dann wird von dem Reifegrad E1 gesprochen. Steigt nun die Erfahrung des Mitarbeiters, steigt auch das Bedürfnis, das erlernte Können mit einbringen zu dürfen. In diesem Fall wird von dem Reifegrad E2 gesprochen. Die nächste Stufe ist der Reifegrad E3. Das Erlernte und die Erfahrung hat noch mehr zugenommen und das Bedürfnis nach selbstständigem Arbeiten steigt, gleichwohl es notwendig ist, dass eine übergeordnete Person vorhanden ist, die bei Problemlösungen unterstützt.⁴⁰

Reifegrad Mitarbeiter/in	E 1	E 2	E 3	E 4
Kompetenz	Wenig 	Mittel 	Hoch 	Hoch 
Engagement	Hoch 	Wenig 	Schwankend 	Hoch 
Führungsstil	Dirigieren	Trainieren	Sekundieren	Delegieren

Abbildung 2: Die Idee der Reifegrade⁴¹

³⁷ Vgl. Niermeyer/Postall (2010), S.36

³⁸ Vgl. Hilsenbeck. (2002), S.8

³⁹ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/theorie-des-reifegrades.html?referenceKeywordName=situatives+F%C3%BChren>, Zugriff am 05.11.2015

⁴⁰ Vgl. Hilsenbeck (2002), S.7f

⁴¹ Bildquelle: Hilsenbeck (2002), S.8

Nachteile dieses Führungsstils können ebenfalls ausgemacht werden. So hat nicht jede Führungskraft die notwendige Zeit, um jeden seiner Mitarbeiter kennenzulernen, sodass er den spezifischen Führungsstil, der für jeden Mitarbeiter notwendig ist, nicht entwickeln und anpassen kann, was nur zu einer teilweisen Anwendung führt.⁴²

2.2 Was sind Anreize?

Wird der Begriff „Anreize“ betrachtet, lassen sich auch hier eine Menge Beispiele in der Literatur finden, die den Begriff „Anreize“ definieren. So lässt sich zum Beispiel folgende Definition von Hagen finden: „Unter einem Anreiz versteht man die personenspezifische Wahrnehmung von bestimmten Reizkonstellationen (Situationen), die bestimmte Motive aktiviert.“⁴³ Eine andere Form der Definition findet Heckhausen, er definiert Anreize nämlich so: „Alles was Situationen an Positivem oder Negativem einem Individuum verheißen oder andeuten, wird als Anreiz bezeichnet, der einen Aufforderungscharakter zu einem entsprechenden Handeln hat. Dabei können Anreize an die Handlungstätigkeit selbst, das Handlungsergebnis und verschiedene Arten von Handlungsergebnisfolgen geknüpft sein.“⁴⁴ In Duden Online findet sich wiederum eine kürzere Variante einer Definition für „Anreize“. Dort werden „Anreize“ als „etwas, was jemandes Interesse erregt, ihn motiviert, etwas zu tun“ beschrieben.⁴⁵ Abschließend lässt sich anmerken, dass auch Anreize in extrinsisch und intrinsisch eingeteilt werden. Während Anreize, die extrinsischer Natur sind, als Mittel und Zweck zur Bedürfnisbefriedigung dienen, ist den intrinsischen Anreizen eine unmittelbare Bedürfnisbefriedigung zuzusprechen.⁴⁶

2.2.1 Definition von Anreizsystemen

Die Anwendung von Anreizsystemen stellt für Unternehmen ein Instrument dar, welches dabei hilft Mitarbeiter zu motivieren.⁴⁷ Im Folgenden werden genaue Definitionen zu Anreizsystemen für diese Arbeit etwas näher beleuchtet, um anschließend deren Entwicklung und Einsatz im Rahmen der Mitarbeiterführung betrachten zu können. Nach Hahn und Taylor sind Anreizsysteme „Instrument der Unternehmensführung,

⁴² Vgl. Niermeyer/Postall (2010), S.39

⁴³ Hagen (1985), S.90

⁴⁴ Heckhausen/Heckhausen (2010), S. 5

⁴⁵ <http://www.duden.de/suchen/dudenonline/anreize>, Zugriff am 14.11.2015

⁴⁶ Vgl. Schanz (1991), S.15

⁴⁷ Vgl. Guthof (1995), S.33

welches dazu dient, das Verhalten von Menschen in Unternehmen zu beeinflussen. Es soll Menschen bei ihrer Aufgabenerfüllung zu einem ganz bestimmten Verhalten bewegen: Einem Leistungsverhalten, dass sich positiv auf die Erreichung der Unternehmensziele auswirkt".⁴⁸ Wild wiederum ergänzt diese These noch und beschreibt Anreizsysteme als „die Summe aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen, die bestimmte Verhaltensweisen (durch positive Anreize, Belohnungen etc.) verstärken, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer dagegen mindern (negative Anreize, Strafen)".⁴⁹ Generell bestehen Anreizsysteme also aus einer Vielzahl an Anreizen. Ein effektives Anreizsystem beinhaltet deswegen nicht nur materielle und immaterielle, sondern auch soziale Anreize.⁵⁰

2.2.2 Entwicklung der Anreizsysteme damals und heute

In erster Linie ist bei der Entwicklung der Anreizsysteme durch den Autor festzustellen, dass heutzutage eine gravierend höhere Zahl an Studien vorhanden ist als noch vor 20 Jahren. Daraus könnte man schließen, dass aufgrund der höheren Anzahl auch eine höhere Bedeutsamkeit dem Thema entgegengebracht wird. Einige für diese Arbeit wichtige Theorien und Studien wurden in dieser Arbeit durch den Autor beschrieben. Dabei konnte festgestellt werden, dass auch ältere Theorien heute noch Bestand haben, was ein Indiz für ihre Konsistenz sein kann. Zu nennen wären hier die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg oder die Maslowsche Bedürfnispyramide, die im späteren Verlauf noch behandelt werden wird. Ein weiterer Faktor ist der des Gesundheitsmanagements, welches stetig an Bedeutung gewinnt. Dafür werden heutzutage sogenannte BGM-Programme angeboten. Das BGM steht hier für Betriebliches Gesundheitsmanagement. Diese Maßnahmen haben so an Bedeutung gewonnen, da sie helfen, die Attraktivität eines Unternehmens zu steigern.⁵¹ Aus der eigenen Erfahrung des Autors als Arbeitnehmer eines Unternehmens, welches viel Wert auf Gesundheitsmanagement legte, sind einige dieser Maßnahmen zu benennen. Da wäre die Versorgung der Angestellten mit frischem, gesunden Essen, aber auch Freizeiträume, in denen die Mitarbeiter abschalten können, um danach wieder erfolgreich mit der Arbeit fortzufahren. So ist ein funktionierendes Gesundheitsmanagement ebenfalls ein starker Anreiz für Arbeitnehmer, sich für ein Unternehmen zu entscheiden oder dort

⁴⁸ Hahn/Taylor (2006), S.353

⁴⁹ Wild (1973), S.47

⁵⁰ Vgl. Thom/Friedli (2003), S.66

⁵¹ Vgl. http://www.kma-online.de/nachrichten/management/betriebliches-gesundheitsmanagement-bgm-gewinnt-deutlich-an-bedeutung___id__28754___view.html, Zugriff am 04.12.2015

ansässig zu bleiben. Daraus lässt sich schließen, dass es ebenfalls Bestandteil der betrieblichen Anreizsysteme ist, was in der Vergangenheit kaum im betrieblichen Kontext festgestellt werden konnte.

2.2.3 Anreizsysteme als Bestandteil der Mitarbeiterführung

Nun soll näher in das Thema der Anreizsysteme als Bestandteil der Mitarbeiterführung eingegangen werden. Da bereits Definitionen genannt wurden, die den Begriff der Anreizsysteme beleuchteten, wird zu Beginn der Begriff der Mitarbeiterführung betrachtet.

Das Führen von Arbeitnehmern durch Führungskräfte ist einer der Hauptaspekte der Mitarbeiterführung. Dabei liegt die Aufgabe der Führungskraft darin, die Kontrolle über untergeordnete Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen zu bewahren. Wichtige Fertigkeiten speziell im sozialen Bereich sind dafür entscheidend. Führen von Personen ist also ebenso wichtig wie ein ausgeprägtes Wissen über den Fachbereich, in dem man als Führungskraft zuständig ist.⁵² Doch warum ist diese soziale Komponente so wichtig? Einen interessanten Ansatz bietet Goleman: „Die Regeln der Arbeitswelt sind im Wandel. Heute werden wir an einem neuen Maßstab gemessen – nicht nur daran, wie geschickt wir sind oder unserer Ausbildung und unserer Fachkenntnis, sondern auch daran, wie geschickt wir mit uns selbst und mit anderen umgehen.“⁵³ Für diese Annahme spricht auch die Menge an Fachliteratur, die sich heutzutage mit diesem Thema beschäftigt und sich immer noch im Aufwärtstrend befindet. Das konnte durch den Autor während seiner Recherche mehrfach festgestellt werden.

Als einer der Hauptelemente werden in der heutigen Zeit Anreizsysteme als Teil der strukturellen Mitarbeiterführung verwendet.⁵⁴ Da sie als Führungsinstrumente zu verstehen sind und zur strategischen Mitarbeiterführung zählen, sind sie ein durchaus wichtiger Bereich der Politik eines Unternehmens, speziell in den Bereichen Unternehmung und Personal. So sind die Anreizsysteme Gerüst für Mitarbeitermotivation.⁵⁵ Entscheidend als einer der wichtigen Aspekte für Motivationsentstehung und Lenkung sind die Anreize selbst. Folglich sind Anreizsysteme von großer Wichtigkeit für Unternehmen und deren Führung der eigenen Mitarbeiter. Anreizsysteme sind also ein wertvolles Werkzeug, um Mitarbeiter nach eigenem Interesse zu steuern, zu lenken und zu

⁵² Vgl. <http://definition-online.de/mitarbeiterfuehrung/>, Zugriff am: 10.11.2015

⁵³ Goleman (1999), S.11

⁵⁴ Vgl. Becker (2004), S. 15

⁵⁵ Vgl. Ebd. (2004)

motivieren.⁵⁶ Die Motivation, hervorgerufen durch das Anreizsystem, soll zu einem Verhalten führen, welches vor allem zielgerichtet ist.⁵⁷ Hinzu kommt, dass die Qualität des Verhaltens eines jeden Mitarbeiters durch Anreizsysteme gefördert werden kann, sodass dieses Verhalten maßgeblich an dem Erfolg einer Unternehmung beteiligt ist.⁵⁸

2.3 Theoretische Ansätze zur Motivation

Möchte man sich mit dem Thema Motivation beschäftigen, so ist sehr schnell festzustellen, dass dieses einhergeht mit dem Thema Ergründung von menschlichen Verhaltensmustern. Dabei ist es unabdingbar, dass die Gründe für ein spezielles Verhalten vom Menschen selbst kommen müssen.⁵⁹ Dabei ist die Vorbereitung und Durchführung von Handlungen, mit deren Hilfe Bedürfnisse befriedigt werden, oft in dem Sammelbegriff „Motivation“ dargestellt.⁶⁰ Wichtig an dieser Stelle ist, dass das Verhalten nie nur als Resultat der Motivation verstanden werden darf, denn individuelles Können, Fachkenntnisse, Regeln sowie die situationsbedingten Möglichkeiten spielen genauso mit in die Entstehung von Verhalten rein.⁶¹ Allgemein kann jedoch festgehalten werden, dass hohe Motivation auch eine hohe Leistung zur Folge hat.⁶² Wird die Motivation betrachtet, so kann mit Sicherheit gesagt werden, dass Motivation immer resultierend ist aus einem wechselseitigen Wirken von Person und Situation. So lassen sich zwei Prozesse definieren, aus denen sich letztendlich die Motivation und das Verhalten bestimmen lässt. Gemeint ist hier die personale und die situationsbezogene Komponente.⁶³ Motive als Strukturen, die in der Person liegen, werden angeregt durch in der Situation liegende Anreize. Erst durch das Zusammenwirken dieser beiden Faktoren entsteht der Zustand der Motivation, aus dem letztendlich das Verhalten hervorgeht.⁶⁴ Um dies noch einmal zu veranschaulichen, befindet sich eine Abbildung zum „Grundmodell motivierenden Verhaltens“ im Anhang dieser Arbeit. Bei Betrachtung der Motivationstheorie ist festzustellen, dass dort oft eine Unterscheidung von Motivation in intrinsische und extrinsische Motivation stattfindet. Innere Wünsche und Gefühle des Einzelnen sind

⁵⁶ Vgl. <http://www.bauingenieur24.de/fachbeitraege/strategie/anreiz-systeme-als-instrument-der-mitarbeiterfuehrung-teil-1/1838.htm>, Zugriff am: 10.11.2015

⁵⁷ Vgl. Becker (2004), S. 15

⁵⁸ Vgl. Ebd (2004), S. 18

⁵⁹ Vgl. Rosenstiel (2001), S. 5

⁶⁰ Vgl. Kuhl (2010), S. 22

⁶¹ Vgl. Weinert (2004), S. 188, Cornelli/Rosenstiel (2003) S. 4

⁶² Vgl. Vogelmann (2008), S.160

⁶³ Vgl. Rheinberg (2006) S. 42

⁶⁴ Vgl. Rothermund/Eder (2011), S. 92f

dabei der Haupttreiber der intrinsischen Motivation. Man kann also sagen: intrinsische Handlungen finden um ihrer selbst willen statt.⁶⁵ Dem gegenüber steht die extrinsische Motivation, die sich durch ein Handlungsmotiv auszeichnet, welches von den Resultaten einer Tätigkeit oder Handlung abhängig ist.⁶⁶

2.3.1 Definition von Motivation

Laut Gabler Wirtschaftslexikon ist Motivation der „Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält“.⁶⁷ Laut Duden Online definiert sich „Motivation“ als die „Gesamtheit der Beweggründe, Einflüsse, die eine Entscheidung, Handlung o. Ä. beeinflussen, zu einer Handlungsweise anregen“.⁶⁸ Sprachwissenschaftlich wird der Begriff der „Motivation“ von dem lateinischen Wort „movere“ abgeleitet, was übersetzt die ungefähre Bedeutung von „sich in Bewegung setzen“ hat.⁶⁹ Auf diesen sprachwissenschaftlichen Ansatz geht Sprenger ein. Er leitet den Begriff der „Motivation“ vom lateinischen „in movitum ire“ ab, was von ihm grob übersetzt wurde als „in das einsteigen, was den Menschen bewegt“.⁷⁰ Ergänzend kann hier die Definition von Rudolph angeführt werden. Laut ihm habe Motivation „insofern mit Bewegung zu tun, als der Begriff dasjenige bezeichnet, was uns zu einer Handlung veranlasst oder in Bewegung versetzt. Ein Mangel an Motivation führt dagegen dazu, dass wir eine Handlung unterlassen.“⁷² Den Abschluss macht Rheinberg, er sieht Motivation als „aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzuges auf einen positiv bewerteten Zielzustand“.⁷³ Dabei ist anzumerken, dass Rheinberg davon ausgeht, dass Motivation nicht direkt messbar ist, sondern eher durch individuelle Muster im Verhalten ausgemacht werden kann. Motivation dient also als erklärendes Modell für Besonderheiten, die im Verhalten liegen.⁷⁴

⁶⁵ Vgl. Wagner (2009), S.51

⁶⁶ Vgl. Schlag (2013), S.21

⁶⁷ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55007/motivation-v6.html>, Zugriff am: 13.11.2015

⁶⁸ <http://www.duden.de/rechtschreibung/Motivation>, Zugriff am 13.11.2015

⁶⁹ Vgl. Weibler (2001), S.204

⁷⁰ Sprenger (2010), S.24

⁷¹ Vgl. Sprenger (2010), S.24

⁷² Rudolph (2009), S.1

⁷³ Rheinberg (2006), S.16

⁷⁴ Vgl. Rheinberg (2006), S.14

2.3.2 Intrinsische Motivation

Unter intrinsisch motivierten Handlungen versteht man im Allgemeinen interessenbestimmte Aktivitäten, deren Aufrechterhaltung nicht abhängig ist von von außen kommende Anstöße.⁷⁵ „Intrinsische Motivation wird üblicherweise als der Wunsch oder die Absicht definiert, eine bestimmte Handlung durchzuführen, weil die Handlung selbst als interessant, spannend, herausfordernd usw. erscheint.“⁷⁶ Der eigentliche Auslöser der zu einer bestimmten Tätigkeit führt, ist also die Tätigkeit selbst, die aufgrund von Spaß und einer in sich selbst liegenden Befriedigung als autonome Belohnung für die entsprechende Person dient.⁷⁷ Je höher der Spaß ist, den dabei eine Person bei der Ausführung und Durchführung einer bestimmten Tätigkeit empfindet, desto höher ist die hervorgerufene Produktivität für diese Tätigkeit.⁷⁸ Intrinsisches Verhalten einer Person geschieht also aus eigenem Antrieb und der Tatsache, dass besagtes Verhalten um seiner selbst willen geschieht.⁷⁹ In diesem Zusammenhang kann der Begriff des Flow-Erlebens genannt werden. Nach dem Gabler Wirtschaftslexikon beschreibt dieser „positives emotionales Erleben bei einer Tätigkeit, das dadurch charakterisiert ist, dass eine Person ganz auf ihr Tun konzentriert ist und darin aufgeht, sich selbst dabei vergisst, das Zeitgefühl weitgehend verloren ist („die Zeit vergeht wie im Flug“).⁸⁰ Intrinsische Motivation kann außerdem in zwei unterschiedliche Formen unterschieden werden. Die erste dieser beiden Formen ist die gegenstandszentrierte intrinsische Motivation. Bei ihr liegen der Fokus und das Interesse auf dem Gegenstand der zur Handlung anregt.⁸¹ Dann gibt es noch die tätigkeitstzentrierte intrinsische Motivation. Hier ist der alleinige Anreiz die Tätigkeit selbst, die zu einer bestimmten Handlung führt.⁸² So werden Dinge deswegen erlernt, weil die Tätigkeiten an sich gerne von der betroffenen Person ausgeführt werden.⁸³ Betrachtet man die Literatur ist festzustellen, dass trotz vieler Definitionsansätze eine eher unklare Abgrenzung zwischen intrinsischer Motivation und extrinsischer Motivation herrscht, was dazu führt, dass keine allgemein gültige Definition auszumachen ist.⁸⁴ Die folgenden drei Definitionsansätze

⁷⁵ Vgl. Deci/Ryan (1993), S.225

⁷⁶ Schiefele/Köller (2001), S.304

⁷⁷ Vgl. Schiefele/Köller (2001), S.305

⁷⁸ Vgl. Bröckermann (2003), S.367

⁷⁹ Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005) S.562; Ehrlich (2003) S.21

⁸⁰ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78176/flow-erleben-v4.html>, Zugriff am 22.11.2015

⁸¹ Vgl. Wild/Möller (2009), S.158

⁸² Vgl. Schiefele/Köller (2001), S.304

⁸³ Vgl. Wild/Möller (2009), S.158

⁸⁴ Vgl. Frey/Osterloh (2002), S.25

sind die am häufigsten verwendeten Definitionsansätze und sollen helfen, einen besseren Eindruck von intrinsischer Motivation zu bekommen.

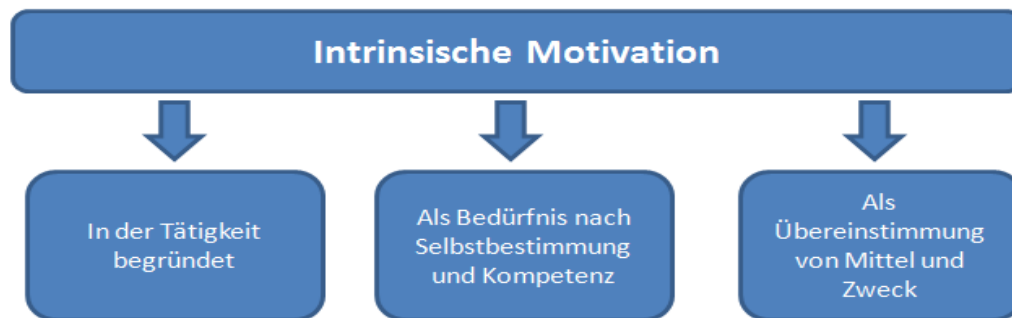


Abbildung 3: Drei Definitionsansätze der intrinsischen Motivation⁸⁵

Werden diese Definitionsansätze der Reihe nach durchgelesen, lässt sich ein Beispiel für eine in der Tätigkeit begründete intrinsische Motivation bei Rheinberg finden. Für ihn hat der Anreiz eine entscheidende Bedeutung. Er setzt die Motivation mit Interesse gleich, jedoch nur unter der Voraussetzung, dass der Anreiz mehr den Fokus auf die Tätigkeit an sich legt.⁸⁶ Der zweite Ansatz ist das „Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Kompetenz“. Ein Beispiel für das Verständnis dieses Definitionsansatzes liefern Deci und Ryan. Für sie sind nur zwei Bedürfnisse von existenzieller Bedeutung und zwar die Selbstbestimmung und das Kompetenzerleben.⁸⁷ Nur selbstbestimmendes Verhalten, das keine Belohnung zur Grundlage hat, ist intrinsisch.⁸⁸ Der letzte Ansatz ist der von „Übereinstimmung von Mittel und Zweck“. Ein Vertreter dieses Ansatzes ist Heckhausen. Er geht davon aus, dass Ziele, die eine Handlung bedürfen, immer eine gleiche thematische und inhaltliche Grundlage haben müssen, damit sie intrinsischer Natur sind. So wird ein Lernprozess, wie das Lesen eines Buches oder die Teilnahme an Fortbildungen, deswegen durchgeführt, weil man ein Verständnis dafür entwickeln möchte, ein bestimmtes Problem oder Ziel zu lösen oder zu erreichen.⁸⁹

⁸⁵ Bildquelle: Eigene entwickelte Abbildung, nach Heckhausen/Heckhausen (2010), S.367f

⁸⁶ Vgl. Rheinberg (2006), S.149f

⁸⁷ Vgl. Deci (1975), S.57

⁸⁸ Vgl. Rheinberg (2006), S.151

⁸⁹ Vgl. Heckhausen/Heckhausen (2010), S.370

2.3.3 Extrinsische Motivation

Wird nun die extrinsische Motivation mit der intrinsischen Motivation verglichen, ist in Bezug auf die Definitionsansätze eine Gemeinsamkeit in der Literatur festzustellen. So hat extrinsische Motivation immer eine Aktivierungskomponente und das ist nicht die Handlung selbst, wie bei der intrinsischen Motivation, sondern das Ergebnis dieser Handlung.⁹⁰ Die Motivation, die letztendlich zum Handeln führt, ist also nur aufgrund einer Zielsetzung vorhanden, die belohnende Eigenschaften hat.⁹¹ Der Anreiz, der die Motivation auslöst, ist also immer externer Natur, was dazu führt, dass extrinsische Motivation in der Literatur als nicht spontane Motivation angesehen wird.⁹² Es ist also einzig der von außen kommende Anreiz der extrinsische Motivation aktiviert und nicht die interessanten und attraktiven Arbeitsinhalte wie bei der intrinsischen Motivation.⁹³ Kropp betrachtet diese Tatsache längerfristig und stellt dabei fest, dass Motivation, die nur durch externe Anreize ausgelöst wird, auch von eben diesen abhängig ist. Ohne Anreize, die von außen wirken, gibt es auch keine Motivation. Eine dauerhafte Versorgung an Anreizen muss also gewährleistet sein, um die extrinsische Motivation längerfristig zu erhalten.⁹⁴ Ähnlich wie bei der intrinsischen Motivation kann auch hier das Ergebnis bzw. der Anreiz, durch den extrinsische Motivation erzeugt wird und auf die abgezielt wird, in zwei unterschiedliche Typologien eingeordnet werden. Zu unterscheiden sind hier materielle und immaterielle extrinsische Anreize.⁹⁵ Als einer der wichtigsten Beispiele für materielle extrinsische Anreize ist wohl der Anreizfaktor „Geld“, also finanzielle Anreize zu nennen, die in vielen unterschiedlichen Varianten innerbetrieblich eingesetzt werden können, um als effektiver Anreiz zu dienen. Vorteil ist vor allem die Neutralität von Geld und die flexiblen Einsatzmöglichkeiten sowie die einfache Steuerungsfunktion von finanziellen Mitteln.⁹⁶ Ein weiterer Faktor, der für die Vorteilhaftigkeit von finanziellen Anreizen spricht, ist, dass sie die komplette Bandbreite der Bedürfnisse befriedigen können. So sind Existenzbedürfnisse ebenso damit zu befriedigen wie Status oder Machtbedürfnisse.⁹⁷ Wichtig bei der Betrachtung von finanziellen Anreizen ist, dass diese in direkte finanzielle Anreize und indirekte finanzielle Anreize eingestuft werden können.⁹⁸ Direkte Anreize sind an dieser Stelle Lohn- und

⁹⁰ Vgl. Wagner (2009), S.51

⁹¹ Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S.562

⁹² Vgl. Rohlfs (2011), S.97 und Deci/Ryan (1993), S.225

⁹³ Vgl. Ulich/Conrad-Betschart (1991), S.73

⁹⁴ Vgl. Kropp (2001), S.347

⁹⁵ Vgl. Staiger, (2004), S.260

⁹⁶ Vgl. Wälchli (1995), S.128

⁹⁷ Vgl. Schanz (1991), S.14

⁹⁸ Vgl. Thom (2000), S.176

Gehaltzahlungen sowie variable Vergütungen für geleistete Arbeit. Ebenfalls Bestandteil sind Zusatz und Sozialleistungen wie Kindergeld, die durch das Unternehmen erbracht werden. Sie alle sind monetärer Art, betreffen also das Geld an sich.⁹⁹ Indirekte finanzielle Anreize wiederum sind nicht monetär und betreffen somit die nicht monetären freiwilligen Sonderleistungen eines Unternehmens. Die erbrachte Performance des Unternehmens der Abteilung oder der einzelnen Person ist hier irrelevant. Beispiel hierfür wären Versicherungen oder das Stellen eines Firmenwagens durch das Unternehmen.¹⁰⁰ Werden nun die immateriellen Anreize als zweite der beiden Typologien betrachtet, ist in erster Linie entscheidend, dass sie sich nicht unmittelbar monetär ausdrücken.¹⁰¹ Auch diese können wieder in zwei Typologien unterschieden werden und zwar in die sozialen und organisatorischen Anreize. Soziale Anreize entspringen jeglichen Formen von Kontakten innerhalb der Abteilung oder der Gruppe, in der man tätig ist. Das soziale Umfeld ist also Auslöser dieses Anreizes. Elemente dieser Typologie sind soziale Beziehungen, Ansehen und Anerkennung sowie Kommunikation und Information.¹⁰² Das Feld der organisatorischen Anreize wiederum umfasst Merkmale wie Größe, Standort, Struktur und Image aber auch Arbeitszeiten, Aufstiegschancen und Prozesse zur Personalentwicklung.¹⁰³

2.3.4 Messung von Motivation

Bei Betrachtung des Themas der Motivationsmessung ist festzuhalten, dass in der Literatur die Messung von Motivation als problematisch angesehen wird.¹⁰⁴ Jeder Mensch hat in irgendeiner Form ein gewisses Maß an Selbstmotivation inne, die jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt ist. So wird ein Arbeitnehmer kaum Lust auf berufsinterne Dinge haben, sich aber außerhalb seines Berufes stark für andere Dinge motivieren. Diese Form der Motivation ist jedoch für die Führungskraft oder den Arbeitgeber kaum zu identifizieren. Aus diesem Grund werden in der Motivation zwei unterschiedliche Arten unterschieden. Zum Einen ist hier die allgemeine Motivation zu nennen, zum Anderen die Spezifische.¹⁰⁵ Während bei der allgemeinen Motivation ein in jedem Menschen unterschiedlich stark ausgeprägter grundlegender Wunsch vorhanden ist, etwas zu erreichen und zu bewirken, zielt die spezifische Motivation auf eine ganz ge-

⁹⁹ Vgl. Wälchli (1995), S.29

¹⁰⁰ Vgl. Thom/Wenger/Zaugg (1999), S.371 und Thom (1998), S.238f

¹⁰¹ Vgl. Thom (200), S.176 und Becker (1995), S.42

¹⁰² Vgl. Eichhorn/Schmidt-Rettig (1995), S.374

¹⁰³ Vgl. Thom (1998), S.240

¹⁰⁴ Vgl. Fischer/Wiswede (2001), S.100

¹⁰⁵ Vgl. Niermeyer/Postall (2010), S.56f

nau motivierende Situationen und Zielsetzungen ab. Entscheidend für berufliche Aufgaben ist bei dieser Differenzierung von Motivation lediglich die spezifische Motivation.¹⁰⁶ Diese spezifische Motivation ist im Gegensatz zur allgemeinen Motivation messbar, da geschaut werden kann, ob eine gewisse Stärke in einem Gebiet besteht, auf das die Zielsetzung ausgerichtet war. Und obwohl nicht messbar, lässt sich durch die festgestellte spezifische Motivation ungefähr abschätzen, wie stark die allgemeine Motivation angesiedelt ist. Hierfür gilt der Richtwert, dass sie mindestens so groß ist wie der höchste Grad der spezifischen Motivation, die durch den Arbeitgeber bei einer zielgerichteten Tätigkeit festgestellt wurde.¹⁰⁷ Diese Form der Motivationsentwicklung, die in der spezifischen Motivation stattfindet, kann mithilfe von speziell entwickelten Tests dargestellt werden. Zu nennen wären hier die von Rheinberg entwickelten Fragebögen und Messverfahren, wie der Fragebogen zur Messung der aktuellen Motivationsentwicklung (FAM) oder die Flow-Kurz-Skala (FKS).¹⁰⁸¹⁰⁹ Diese Fragebögen sind dem Anhang beigelegt. Ein weiteres projektives Testverfahren zur Messung von Motivation ist der von Murray entwickelte „thematische Apperzeptionstest (TAT)“. Dieser Test sieht vor, den Teilnehmern eine Reihe von Bildern vorzulegen, zu denen sie eine Fantasiegeschichte entwerfen müssen. Hinzu kommen Standardfragen zu den Bildern, auf die sie antworten müssen (z.B. Wer tut was? Was wird geschehen? Was geschieht hier gerade?). Die Geschichte, die durch die Testpersonen entwickelt werden soll, sieht vor, diese Fragen zu beantworten. Da die Bilder keine eindeutigen Szenarien darstellen, ist ein großer Spielraum an Interpretation durch die Testpersonen vorhanden. Laut Murray werden die Bedürfnisse und Motive auf diese Art und Weise in die Geschichte mit eingebaut und können so dargestellt werden.¹¹⁰

2.3.5 Maslowsche Bedürfnispyramide

Ein sehr bekanntes und häufig zitiertes Modell zur Darstellung von Motiven ist die von Maslow entwickelte Bedürfnishierarchie. Maslow unterteilte menschliche Bedürfnisse in fünf Kategorien oder Klassen. Unten angefangen, mit den dringlichsten Bedürfnissen sinkt die Dringlichkeit der Bedürfnisse nach oben hin. Erst wenn die dringlichste Ebene befriedigt ist, kann zur nächsten Ebene aufgestiegen werden, um auch diese Bedürf-

¹⁰⁶ Vgl. Niermeyer/Seyffert (2011), S.14f

¹⁰⁷ Vgl. Niermeyer/Postall (2010), 56f

¹⁰⁸ <http://www.psych.uni-potsdam.de/people/rheinberg/messverfahren/FAM-Fragebogen.pdf>, Zugriff am 14.11.2015

¹⁰⁹ <http://www.psych.uni-potsdam.de/people/rheinberg/messverfahren/FKS.pdf>, Zugriff am 14.11.2015

¹¹⁰ Vgl. Rudolph (2007), S.92f

nisse zu befriedigen.¹¹¹ Daher sind diese Bedürfnisse nicht mit Motiven gleichzusetzen, sondern werden eher als Entstehungsgrund für Motive verstanden. Für Maslow führen Mangelzustände zu dem Bestreben eben diesen Mangelzustand zu beseitigen. Dieses Streben den Mangelzustand zu beseitigen, ruft also den Wunsch der Befriedigung des fehlenden Bedürfnisses hervor, woraus letztendlich das zielgerichtete Motiv für menschliches Verhalten resultiert.¹¹² Das Grundmotiv ist also immer die in der Hierarchie niedrigste, nicht befriedigte Kategorie zu befriedigen.¹¹³ Die vier unteren Klassen werden Defizitmotive genannt und haben die Eigenschaft, dass eine nicht vorhandene Befriedigung dieser Klassen oder Kategorien zu Krankheit und Unzufriedenheit führen kann. Werden sie jedoch befriedigt, führt dies nicht zu Gesundheit, sondern lediglich zur Verhinderung von Krankheit und Unzufriedenheit.¹¹⁴ Diese Defizitmotive bestehen aus den physiologischen Bedürfnissen, wie Hunger und Durst in der untersten Ebene, gefolgt von den Sicherheitsbedürfnissen wie Schutz und Geborgenheit. In der dritten Ebene, mit den sozialen Bedürfnissen, kann Liebe exemplarisch genannt werden, nur gefolgt von der vierten Ebene, den Wertschätzungsbedürfnissen. Deren Bestandteil ist beispielsweise Selbstachtung oder der individuelle Status.¹¹⁵ Die letzte und oberste Ebene der Hierarchie beinhaltet die Selbstverwirklichungsbedürfnisse, die nicht mehr Bestandteil der Defizitmotive sind, sondern der Wachstumsmotive. Nach Maslow kann Gesundheit nur dann erlangt werden, wenn diese Motive befriedigt wurden.¹¹⁶ Diese Einteilung nach Defizitmotiven und Wachstumsmotiven ist allgemein angesehen und wird von vielen Autoren geteilt, jedoch herrscht keine Einigkeit darüber, wo die Grenze zwischen den beiden Motiven gemacht werden sollte.¹¹⁷ Schuld ist hier wohl Maslow selbst, der aufgrund einer Vernachlässigung der Selbstverwirklichungsbedürfnisse in seiner Definition eine genaue Abgrenzung zu den darunter gelagerten Wertschätzungsbedürfnissen erschwert.¹¹⁸

¹¹¹ Vgl. Scholz (2000), S.878f

¹¹² Vgl. Hüttner/Schwarting (2002) S.35f

¹¹³ Vgl. Scholz (2000), S.878f

¹¹⁴ Vgl. Gebert/Rosenstiel (2002), S. 46f

¹¹⁵ Vgl. Scholz (2000), S.878f

¹¹⁶ Vgl. Gebert/Rosenstiel (2002), S.46f

¹¹⁷ Vgl. Ulich (2001), S.46; Kleinbeck (1996), S.23

¹¹⁸ Vgl. Lattmann (1992), S.72

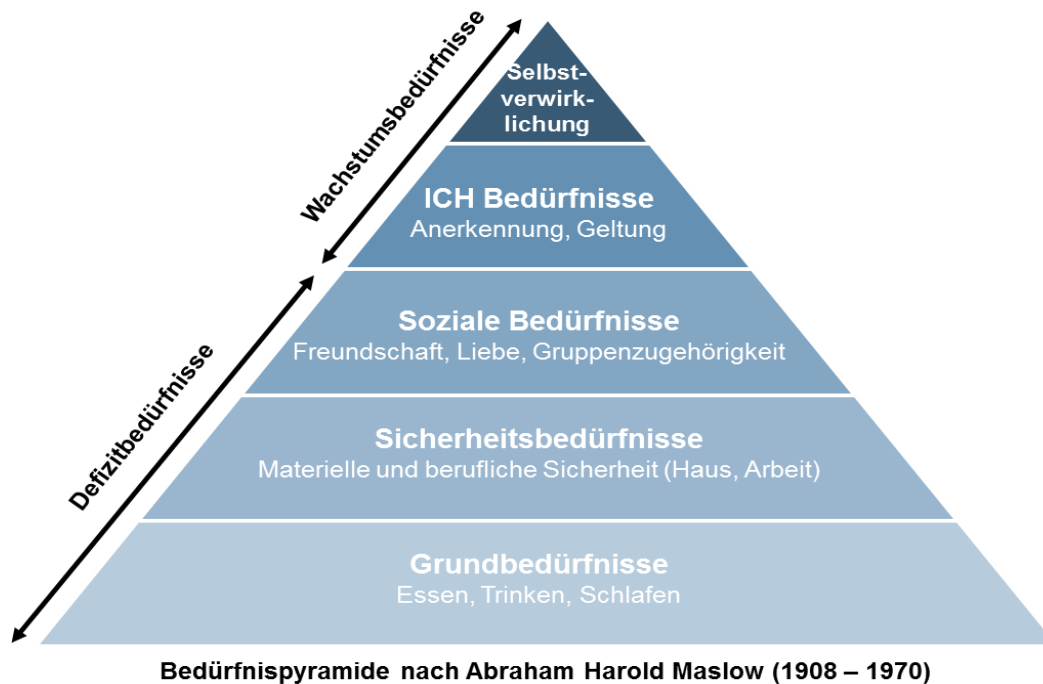


Abbildung 4: Maslowsche Bedürfnispyramide¹¹⁹

2.3.6 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie

Die von Frederik Herzberg stammende Zwei-Faktoren-Theorie wurde im Zuge der sogenannten Pittsburgh-Studie entwickelt und definiert. Hierfür wurden Arbeitnehmer zu bestimmten Situationen in ihrem Arbeitsleben befragt, in denen sie eine Zufriedenheit oder Unzufriedenheit verspüren. Herzberg fand heraus, dass Faktoren, die zur Unzufriedenheit der Arbeitnehmer führen, andere sind als jene, die zur Zufriedenheit führen. Wenn also die beiden Gefühle auf einer unterschiedlichen Faktorengrundlage beruhen, so schlussfolgerte Herzberg, stehen diese auch nicht gegensätzlich zueinander. Nach seiner Zwei-Faktoren-Theorie ist das Gegenteil von „Arbeitszufriedenheit“ „keine Arbeitszufriedenheit“ und von „Arbeitsunzufriedenheit“ „keine Arbeitsunzufriedenheit“. So werden zwei unterschiedliche Faktoren in Betracht gezogen, die Herzberg aufgliederte in die sogenannten „Motivatoren“ und „Hygienefaktoren“.¹²⁰ Bei den Motivatoren handelt es sich um die Faktoren, mit denen Zufriedenheit erreicht werden kann und die im Zusammenhang mit der persönlichen Arbeit stehen. Beispiele wären Arbeitsinhalt,

¹¹⁹ Bildquelle: http://www.worklifecompetence.com/wp-content/uploads/2012/06/Pyramide_von_Maslow.png, Zugriff am 17.11.2015

¹²⁰ Vgl. Herzberg (2003), S.53

Entfaltungsmöglichkeiten oder Anerkennung. Nach Herzberg fallen unter diese Faktoren also intrinsische und extrinsische Anreize. Bei dem Vorhandensein von Hygienefaktoren wiederum führt dies nicht zu einer Zufriedenheit bei den Arbeitnehmern, sondern eher zu einem „nicht unzufrieden“ sein. Beispiele für Hygienefaktoren wären grundlegende Rahmenbedingungen des Unternehmens wie Gehalt, Unternehmenspolitik und Beziehungen zu den Kollegen.¹²¹ Kritisch wird Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie von Holtbrügge betrachtet. Seiner Meinung nach vernachlässigt Herzberg ähnlich wie Maslow situationsabhängige Bedingungen.¹²² Ein weiterer kritischer Aspekt ist, dass sich die Studie von Herzberg nur selten in weiteren Studien bewiesen hat. Hinzu kommt noch, dass die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg stark personenabhängig ist, da sie von soziodemographischen Kriterien, die jeder Person zugrunde liegen, beeinflusst werden können.¹²³

¹²¹ Vgl. Hungenberg/Wulf (2007), S.284f

¹²² Vgl. Holtbrügge (2007), S.16

¹²³ Vgl. Hungenberg/Wulf (2007), S.287

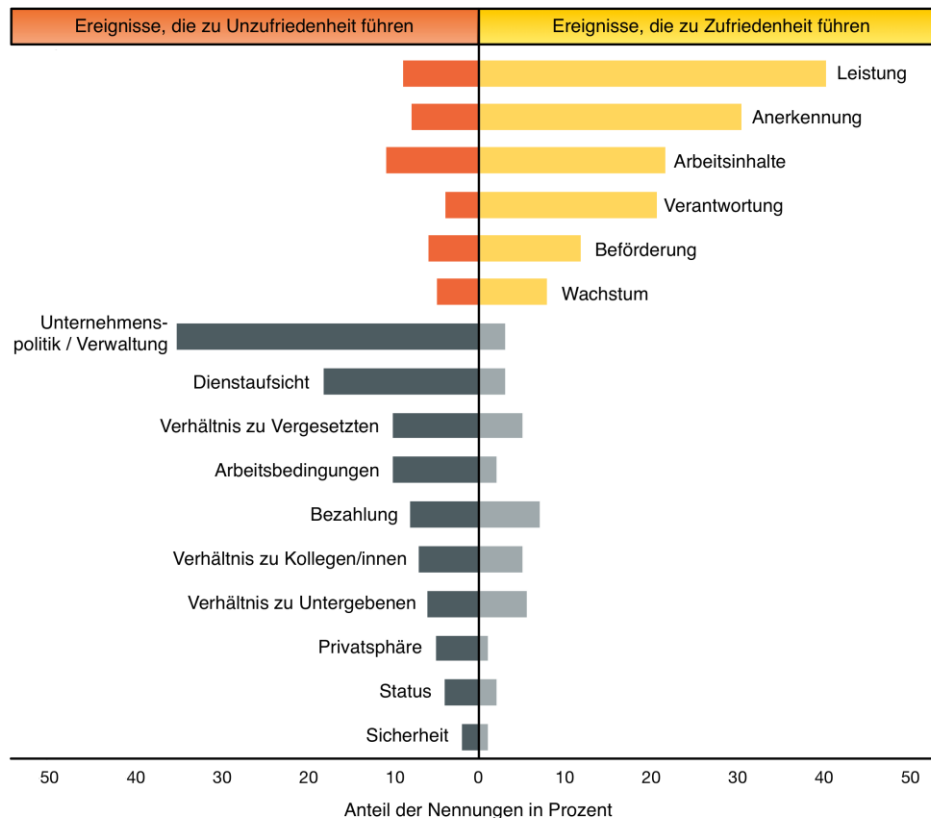


Abbildung 5: Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (In Anlehnung an Herzberg, 1986)¹²⁴

Vergleich mit Maslow

Wird diese Theorie nun in den direkten Vergleich mit Maslow gesetzt, fallen viele Gemeinsamkeiten auf. So sind beide Theorien dem Feld der humanistischen Psychologie zuzuordnen.¹²⁵ Außerdem sind beides Inhaltstheorien, die sich der Frage verschrieben haben, wie spezifisches Verhalten von Mitarbeitern in Unternehmen zu erklären ist.¹²⁶ Bei weiterer Betrachtung fällt auf, dass die Hygienefaktoren bei Herzberg den Defizitmotiven von Maslow sehr ähnlich sind. In beiden Fällen findet bei der Befriedigung der entsprechenden Bedürfnisse lediglich eine Verhinderung von Unzufriedenheit statt, nicht jedoch Entstehung von Zufriedenheit. In beiden Theorien müssen also zur Verhinderung von Unzufriedenheit und als Grundlage für Zufriedenheit erst einmal gewisse Grundbedürfnisse befriedigt sein. Die Wachstumsmotive von Maslow sowie die

¹²⁴ Bildquelle: <http://arbeitszufriedenheit.net/wp-content/uploads/2015/01/Herzberg.png>, Zugriff am 19.11.2015

¹²⁵ Vgl. Wiswede (1981), S. 50

¹²⁶ Vgl. Havranek/Niedl (1999), S.72

Motivatoren von Herzberg sind also notwendig, um Zufriedenheit hervorzurufen und sind somit ebenfalls vergleichbar.

2.4 Kritische Erfolgsfaktoren

Schaut man sich den wissenschaftlichen Kontext an, findet man zusätzlich zu den Stimmen, die vor allem die positiven Aspekte von Anreizsystemen hervorheben, auch Beispiele für eine kritische Betrachtungsweise, speziell in Bezug auf intrinsische und extrinsische Motivation. Ein Beispiel, welches hier zu nennen wäre, ist der sogenannte „Verdrängungseffekt“. Unter „Verdrängungseffekt“ versteht man die Theorie, dass extrinsische Anreize unter gewissen Voraussetzungen in der Lage sind, intrinsische Motivation zu verdrängen und zu untergraben. Fünf auf sich aufbauende Teileffekte sind unter anderem entwickelt worden und ergeben in der Summe eine Erklärung für den Verdrängungseffekt.¹²⁷ Im folgenden Verlauf werden diese kurz erläutert. Bei der „verminderten Selbstbestimmung“ können äußere Einflüsse auf die zu wirkende Person kontrollierend oder informierend wirken. Ein kontrollierender äußerer Einfluss wird dabei negativ und ein informierender positiv aufgenommen. Besteht nun bei dem Individuum eine intrinsische Motivation und es erlebt einen kontrollierenden Eingriff, kann die bestehende intrinsische Motivation beeinträchtigt werden. Das Gefühl der Fremdbestimmung und teilweiser Verlust der Selbstkontrolle wird das Resultat sein. Das Gegenteil ist der informierende Aspekt. Er wird positiv aufgenommen und hat daher keinen Einfluss auf die intrinsische Motivation, da das erwartete Ergebnis immer noch als eigene aus sich selbst kommende Leistung empfunden wird.¹²⁸ Der Effekt der „Reziprozität“ veranschaulicht die Wichtigkeit von Beweggründen, die zu einer Tätigkeit führen. Beispielsweise kann eine freiwillige, intrinsisch motivierte Tätigkeit, die keine Würdigung erfährt und nur extrinsisch entlohnt wird, zu deren Entwertung führen. Der eigentlichen intrinsischen Motivation dieser freiwilligen Tätigkeit wird so keine Beachtung mehr geschenkt, was negative Auswirkungen auf sie hat.¹²⁹ Der Effekt der „Fairness“ beschreibt die Hemmung der intrinsischen Motivation aufgrund von extrinsischen Anreizen, die von den Mitgliedern einer Gruppe vergleichend betrachtet werden. So können unterschiedliche Lohnerhöhungen das Gefühl einer unfairen Behandlung bei Mitarbeitern auslösen, welche wiederum dazu führt, dass die intrinsische Motivation negativ beeinflusst wird. Findet jedoch eine kollektive Lohnkürzung statt, bleibt die

¹²⁷ Vgl. Frey/Osterloh (1997) S.7ff

¹²⁸ Vgl. Frey/Osterloh (1997) S.8f

¹²⁹ Vgl. Ebd.(1997) S.9

intrinsische Motivation unbeeinflusst.¹³⁰ Der nächste der fünf Effekte ist die „Reaktanz“. Wird nun zum Beispiel das Verhalten in Krisensituationen betrachtet, kann festgestellt werden, dass für den Fall einer freiwilligen intrinsisch motivierten Hilfe eine extrinsische Belohnung zu einer Verdrängung der intrinsischen Motivation führen kann. Grund hierfür ist, dass durch die extrinsische Belohnung eine Art Vertrag eingegangen wird, was als eine Einschränkung im Handlungsspielraum der betreffenden Person empfunden werden kann.¹³¹ Als Letztes wollen wir nun den „Spillover-Effekt“ betrachten. Dieser besagt, dass eine Gefahr darin besteht, Tätigkeiten plötzlich extrinsisch zu entlohnen, die jedoch vorher nicht extrinsisch entlohnt wurden. Das kann dazu führen, dass die entlohnte Person auch bei anderen Tätigkeiten mit einer extrinsischen Entlohnung wie Sonderzahlungen rechnet, was ebenfalls jegliche zukünftige intrinsisch motivierte Tätigkeit ausschaltet oder hemmt.¹³² Eine weitere Theorie, um den Verdrängungseffekt zu erklären, ist die von Deci entwickelte „Kognitive Evaluationstheorie“. Die Theorie setzt drei psychologische Grundbedürfnisse voraus, die absolut notwendig sind für die intrinsische und extrinsische Motivation.¹³³ Das wären die Kompetenz oder Wirksamkeit, Autonomie oder Selbstbestimmung und soziale Eingebundenheit oder Zugehörigkeit. Dabei ist zu erwähnen, dass eine intrinsische Verbundenheit hier nur bei den ersten beiden Bedürfnissen stattfindet. Intrinsische Motivation gilt nach Deci also dann verdrängt, wenn sich das Bedürfnis nach Kompetenz und Autonomie für eine Person beeinträchtigt anfühlt.¹³⁴ Als abschließendes Beispiel, was zur Hemmung von intrinsischer und extrinsischer Motivation beitragen kann, ist ein feindliches Arbeitsklima. Ein Beispiel wäre Mobbing am Arbeitsplatz. Die Folgen sind Konzentrationsprobleme, Antriebslosigkeit, Niedergeschlagenheit und Schlafprobleme. Das wirkt sich direkt auf die Arbeitsleistung aus. Arbeitsfehler, reduzierte Motivation und Reizbarkeit sind resultierend. Der Betroffene fängt also an, sich immer weniger auf die Arbeit zu konzentrieren, was enorme negative Auswirkungen auf die Leistung des Angestellten hat.¹³⁵ Auch Burnout kann zu einer Hemmung der allgemeinen Motivation und Arbeitsleistung führen.¹³⁶ Als Referenz für die Aktualität dieses Themas, dient der bereits erwähnte Gallup Engagement Index. Danach fühlen sich 37% der Arbeitnehmer ausgebrannt.¹³⁷

¹³⁰ Vgl. Frey/Osterloh (1997), S.9

¹³¹ Vgl. Ebd. (1997), S.10

¹³² Vgl. Frey/Osterloh(1997), S.10

¹³³ Vgl. Deci/Ryan (1993), S.225

¹³⁴ Vgl. Deci (1975), S.141

¹³⁵ Vgl. <http://mobbing-und-burnout.sozialnetz.de/ca/e/ias/>, Zugriff am 27.11.2015

¹³⁶ Vgl. <http://www.psychosoziale-gesundheit.net/psychiatrie/burnout.htm>, Zugriff am 27.11.2015

¹³⁷ Vgl. <http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx>, Zugriff am 27.11.2015

3 Durchführung einer empirischen Studie

3.1 Operationalisierung

Mithilfe der folgenden empirischen Forschung sollen nun repräsentative Daten erhoben werden um der Fragestellung nachzugehen ob intrinsischen oder extrinsische Motivation heutzutage als effektiverer Anreiz in Bezug auf Motivation betrachtet werden kann. Eine empirische Forschung bezeichnet eine Vorgehensweise in der Wissenschaft mit der durch Befragungen, Beobachtungen und Messungen Aussagen über die Realität überprüft werden. Hierfür werden Hypothesen also Aussagen die in der Theorie getroffen wurden überprüft. Diese Überprüfung findet mithilfe von Messungen statt, die Informationen aus der Realität erheben. Die erhobene Hypothese wird dabei angenommen und gilt es im Verlauf der empirischen Forschung zu belegen oder zu widerlegen.¹³⁸ Als Erhebungsgrundlage wurde die Methode der quantitativen Studie zur Datenerhebung gewählt. Es wird generell unterschieden zwischen qualitativer Studie und quantitativer Studie. Bei der qualitativen Studie handelt es sich um eine nicht standardisierte Untersuchung bei der meistens offene Fragen verwendet werden. Die Antworten können also von den Befragten frei gewählt und eigens kreiert werden. So ist es mit dieser Methode möglich die subjektive Wahrnehmung jedes einzelnen Individuums festzustellen. Dies geschieht im Regelfall durch Interviews, Befragungen oder Gruppendiskussionen. Bei quantitativen Untersuchungen wiederum wird eine möglichst hohe Anzahl an Teilnehmern befragt. Verwendet wird dafür eine standardisierte Methode in der die Teilnehmer ihre Antworten nicht frei wählen können, sondern aus einem vorgegebenen Spektrum an Antworten wählen müssen. Es ist also ein statisches Konzept, welches replizierbare Daten zur Folge hat.¹³⁹ Als Befragungsmethode der quantitativen Datenerhebung wurde die Form des Fragebogens gewählt. Der Grund für die Verwendung dieser Methode bei der vorliegenden Arbeit liegt darin, dass die kollektive Meinung einer spezifischen Zielgruppe zu dieser Fragestellung aufgezeigt werden soll, nicht die des Individuums. Aus diesem Grund wurde auch die Form des Fragebogen für die Befragung gewählt um viele Leute in kurzer Zeit erreichen zu können. Bei anderen quantitativen Befragungsmethoden wie einem persönlichen Telefonat wäre es nicht möglich gewesen, die Menge an Personen zu befragen die notwendig sind um repräsentative Daten zu erhalten.

¹³⁸ Vgl. <http://www.sdi-research.at/lexikon/empirische-forschung.html>, Zugriff am 25.11.2015

¹³⁹ Vgl. <https://studi-lektor.de/tipps/qualitative-forschung/qualitative-quantitative-forschung.html>, Zugriff am 25.11.2015

Diese Daten, die durch die empirische quantitative Forschung erhoben wurden, werden dann nach dem Prozess der Erhebung ausgewertet. Dies geschieht mit der Unterstützung von einer Excel-Auswertung. Die hierfür verwendete Methodik wird im späteren Verlauf noch genauer betrachtet werden, damit ein besseres Verständnis für die erhobenen Daten und den Kontext entsteht. Der nächste Schritt sieht vor, die ausgewerteten Daten entsprechend einer Analyse zu unterziehen und zu klären, was die in der Auswertung dargestellten Werte zu bedeuten haben. Der letzte Schritt der empirischen Forschung sieht vor, das Ergebnis genauestens festzuhalten, um anschließend die primäre und sekundäre Marktforschung miteinander zu verknüpfen. Der Leser soll so einen genauen Einblick kriegen, ob und wie stark sich die primäre Forschung von der sekundären Forschung unterscheidet. Auf diese Weise kann als Bestandteil des letzten Abschnittes der empirischen Forschung eine genaue Handlungsempfehlung für Unternehmen gegeben werden, welches das effektivste Anreizsystem bzw. die effektivste Kombination ist. Wie im ersten Abschnitt durch den Auto festgehalten wird der Mehrwert für Unternehmen und Führungskräfte also durch das Ergebnis der empirischen Forschung generiert werden.

Was ist eine Zielgruppe?

Als Zielgruppe wird eine meist nach demografischen Gesichtspunkten ausgesuchte Gruppe bezeichnet, die für eine bestimmte Maßnahme oder ein bestimmtes Produkt betrachtet werden soll. Dabei wird der gesamte Handlungsprozess auf die Zielgruppe ausgerichtet. Es können mehrere Faktoren relevant sein, um diese Zielgruppe zu beschreiben. Die Zielgruppe umfasst einen Kreis von effektiven oder potenziellen Kunden, auf die Marketingaktivitäten ausgerichtet werden. Das Zielgruppenkonzept oder Zielgruppendefinition, also die Differenzierung der Kunden nach relevanten Merkmalen, ist die Grundlage der Marktsegmentierung.¹⁴⁰

Zielgruppe der Studie

Mithilfe der empirischen Datenerhebung soll die Gruppe der Arbeitnehmer beleuchtet werden. In der vorliegenden Arbeit handelt es sich bei der Zielgruppe um mittelständische Arbeitnehmer mit oder ohne Führungsverantwortung sowie Studenten. Das Alter der befragten Personen beträgt dabei 15-55 Jahre. Die Führungskräfte genauso wie die Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung befinden sich gerade im beruflichen Alltag. Die Studenten wiederum befinden sich gerade im Wandel. Nach ihrer akademischen Ausbildung, beginnen sie als berufliche Neueinsteiger ihre Karriere in einem

¹⁴⁰ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/>, Zugriff am 23.10.2015

Unternehmen oder planen diese während ihres Studiums. Gerade bei Studenten stellt sich dann die Frage, was für den Berufseinstieg wichtig ist und wie die zukünftige Arbeit auszusehen hat. Diese Zielgruppe ist noch kaum beeinflusst von möglichen rückständigen Systemen aus früheren Arbeitnehmerverhältnissen beziehungsweise befindet sich in einer Phase ihres Lebens, in der sie sich noch selbst verwirklichen will. Veralterte Ansichtsweisen haben nur einen sehr geringen Einfluss auf diese durchschnittlich sehr junge Gruppe. Mögliche alte Strukturen oder Anreizsysteme sind noch nicht zum beruflichen Alltag der Zielgruppe geworden und hat sie so beeinflusst. Auf diese Art und Weise sind die erhobenen Daten noch unverfälscht und entspringen der eigenen Meinung über Motivation und Anreize. Es ist also die effektivste Zielgruppe, um den Einfluss von intrinsischen und extrinsischen Anreizen in der heutigen Zeit so repräsentativ wie möglich darstellen zu können. In der vorliegenden Arbeit wird zusätzlich noch der Fokus auf die Arbeitnehmer mit und ohne Führungsverantwortung gelegt werden. Somit fungieren diese beiden Gruppen als eine Art kleine Zielgruppe innerhalb der großen Zielgruppe. An dieser Stelle tritt der Fragebogen in Kraft, mit dem die erhobenen Daten am Ende ausgewertet werden können.

3.2 Fragebogen und Aufbau

Die Idee hinter dem Aufbau des Fragebogens lag in der Überlegung, wie am effektivsten empirische Daten erhoben werden können, welche die eigene Motivation als Mitarbeiter eines Unternehmens in Korrelation zu intrinsischen und extrinsischen Anreizen setzt. Hierfür wurde ein Fragebogen entwickelt, der sich konzeptionell an der Anreiz-Fokus-Skala (AF-Skala) von Rheinberg orientiert sowie inhaltlich an der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg. Die AF-Skala ist eine Form des Fragebogens, der durch Prof. Dr. Falko Rheinberg entwickelt wurde.¹⁴¹ Allgemein sieht der Aufbau des hier verwendeten Fragebogens vor, dass im ersten Fragenkomplex demografische Daten der Teilnehmer abgefragt werden, um die erhobenen Daten pro Fragebogen einem demographischen Bereich zuordnen zu können. Dieser beinhaltet Fragen zum Geschlecht des Teilnehmer, Alter, Beschäftigungsverhältnis sowie zur finanziellen Situation. Er zielt in erster Linie darauf ab, eine Identifikation der Zielgruppe gewährleisten zu können. So können irrelevante Datenerhebungen aussortiert werden. Hinzu kommt, dass er eine spätere Zuordnung des Fragebogens vereinfacht. Dies soll am Ende bei der Auswertung unterstützend wirken, sodass ein Filterverfahren möglich ist, und nicht Angehörige der zu untersuchenden Zielgruppe ausgeschlossen werden können.

¹⁴¹ Vgl. <http://www.psych.uni-potsdam.de/people/rheinberg/messverfahren/AFSkala.pdf>, Zugriff am 26.11.2015

nen. Im weiteren Verlauf findet nun die eigentliche Datenerhebung statt. Hierfür wurde ein zweiter Fragenkomplex entwickelt. Dieser enthält 12 Fragenpaare, sogenannte „Items“. Auch die Bezeichnung der „Items“ findet sich in der AF-Skala von Rheinberg wieder. Für die durch den Autor gestellten Fragen wurde diese Variante als die vorteilhafteste empfunden. Die Vorteile sieht der Autor in der simplen Darstellung der Fragen, in der Ordnung des Fragebogens sowie der einfachen Auswertung am Ende. Diese Fragenpaare sollen in erster Linie in Bezug auf die eigene Motivation betrachtet werden. Da sich der Fragebogen an Arbeitnehmer richtet bzw. Personen, die dies werden möchten, ist die Motivation im unternehmerischen Kontext zu sehen. Desweiteren soll mit den Fragen bewirkt werden, dass das bevorzugte Anreizsystems des Teilnehmers dargestellt werden kann. Dies geschieht mithilfe der Verwendung sowie der inhaltlichen Orientierung an Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie. Bei den Fragenpaaren wurde versucht, sich nach seinen definierten Ansätzen für Motivatoren und Hygienefaktoren zu orientieren, da diese extrinsisch und intrinsisch gelagert sind. Außerdem wurde im Zuge der Vergleichbarkeit die gleiche Thematik in den Fragenpaaren verwendet. Auch hier wurde die AF-Skala von Rheinberg als Vorbild ausgewählt. Ein Fragenpaar beinhaltet also zwei Fragen der gleichen Thematik. Während eine Frage eine Merkmalsausprägung in Richtung intrinsische Motivation aufzeigt, ist die andere mit extrinsischen Merkmalen geprägt. Die folgende Tabelle zeigt die Fragen und ihre Merkmalsausprägung (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Übersicht über die Variablen des zweiten Fragenkomplexes

Nummer der Merkmalsausprägung	Bezeichnung der Merkmalsausprägung	Fragennummer
1	Intrinsisch	1,3,5,7,9,11,13,15,17,19,21,23
2	Extrinsisch	2,4,6,8,10,12,14,16,18,20,22,24

Nach der Beantwortung des Fragebogens durch die Zielgruppe sind diesem drei Informationsquellen zu entnehmen: empirische Daten, die Einstellung zu extrinsischen Anreizen und die Einstellung zu intrinsischen Anreizen sowie die Motivation, die durch das jeweilige Anreizsystem hervorgerufen wird. Diese drei Säulen sind also existenziell, sodass bei der Auswertung ein klarer Favorit identifiziert werden kann, der in Richtung der intrinsischen oder extrinsischen Anreize tendiert. Zur Bewertung der Fragenpaare wurde eine Form der sogenannten Likert-Skala gewählt, da es sich hier-

bei um eine bekannte und effektive Bewertungsskala handelt.¹⁴² Laut Gabler Wirtschaftslexikon ist die Likert-Skala „ein Verfahren der summierten Schätzungen; Skalierungsverfahren zur Messung der Einstellung, basiert auf Rating-Skalen“.¹⁴³ Die hier verwendete Skala beruht auf einem vierstufigen Bewertungssystem, das notwendig ist, um eine Tendenz in der spezifischen Frage identifizieren zu können. Die negativste Bewertungsmöglichkeit, also Stufe Eins, ist die Bewertung „trifft gar nicht zu“. Als nächstes kommt die zweite Stufe „trifft eher nicht zu“. Stufe Eins und Zwei sind also die negativen Ausprägungen mit denen die Fragenpaare beantwortet werden können. Stufe Drei ist die Beantwortungsmöglichkeit „trifft eher zu“. Diese ist die zweithöchste positive Ausprägungsstufe um die Fragen zu beantworten. Als höchste und letzte Stufe sieht der Fragenbogen die vierte Antwortmöglichkeit „trifft genau zu“ vor. Da es in diesem Fragenbogen unabdingbar ist einen Favoriten herauszustellen wurde extra ein vierstufiges Bewertungssystem gewählt da so aufgrund einer fehlenden mittleren Bewertungsstufe eine neutrale Beantwortung der Fragenpaare unmöglich ist. Es muss sich also für eine Ausprägung innerhalb der Frage entschieden werden. So müssen alle Teilnehmer in einen Bereich tendieren. Die Stärke der Ausprägung für den entsprechenden Bereich ist dabei variabel. Auch dies unterstützt die abschließende Auswertung des Fragebogens. Als Instrument zur Erstellung des Fragebogens ist das Umfrageportal „umfrageonline.com“ zur Hilfe gezogen worden.¹⁴⁴ Dieses Portal ermöglicht es dem Nutzer eine Umfrage zu erstellen, welches vor Allem das Verschicken und Beantworten sowie die Auswertung des Fragebogens erleichtert. Nach dem Erstellen wurde die Umfrage auf dem Server des Anbieters durch „umfrageonline.com“ zur Verfügung gestellt. Mithilfe eines nach der Erstellung erhaltenen Links für die Umfrage, ist es möglich, direkt auf die online vorhandene Umfrage zuzugreifen und sie als Teilnehmer zu bearbeiten. Die Verbreitung des Links, der zum Fragebogen führt, wurde vor allem durch die Hilfe von sozialen Netzwerken gewährleistet. Hauptsächlich fand hier das soziale Netzwerk Facebook Verwendung. Außerdem wurden Emails an befreundete Arbeitnehmer versandt, mit der Bitte, den Link auch firmenintern weiter zu verbreiten. Die Umfrage wurde dem Anhang beigefügt. Die Dauer der Umfrage wurde auf einen Monat begrenzt, aufgrund der veranschlagten Dauer für Auswertung und Analyse der durch die Teilnehmer beantworteten Fragen.

¹⁴² Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/12660/likert-skalierung-v6.html>, Zugriff am 05.11.2015

¹⁴³ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/12660/likert-skalierung-v6.html>, Zugriff am 26.11.2015

¹⁴⁴ Vgl. <https://www.umfrageonline.com/>

3.3 Analyse des Fragebogens

Die Grundlage der Auswertung dieser empirischen Forschung beruht auf einem mehrstufigen Auswertungssystem der Fragen, welches im ersten Fragenkomplex mithilfe von Tortendiagrammen visualisiert wird. Im zweiten Fragenkomplex wird mit einer Auswertung begonnen, die sich allgemein auf die Antworthäufigkeit bezieht. Außerdem werden Unterschiede zwischen der Beantwortungsweise der einzelnen Personen und Fragen sowie Tendenzen aufgezeigt. Dies geschieht mithilfe von zuvor erstellten Excel-Tabellen. Zum einen werden mit diesen Tabellen die Differenzen zwischen den „Items“ dargestellt, aber ebenso deren Durchschnittswerte um identifizieren zu können welches der vorgeschlagenen Anreizsysteme durch einen bestimmten Teilnehmer favorisiert wird. Der nächste Schritt ist die Analyse der ausgewerteten Daten. Dafür werden erst die Ergebnisse der gesamten Studie betrachtet. Der nächste Schritt ist eine detailliertere Sicht auf die Antworten der unterschiedlichen demographischen Filtermöglichkeiten. Da bei den Fragenpaaren immer eine Frage intrinsisch und eine extrinsisch gegliedert ist, können so Unterschiede im Antwortverhalten zwischen unterschiedlichen Gesellschaftsgruppen festgestellt werden. Im letzten Schritt wird der Fokus speziell auf die Analyse der Auswertung der vordefinierten Zielgruppe, also der Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung, gelegt. Es wird in der Analyse also genau hervorgehoben werden können, in welche Richtung der Anreizsysteme die Zielgruppe tendiert. Desweiteren können Unterschiede zwischen den Geschlechtern, Altersgruppen und dem Beschäftigungsverhältnis aufgezeigt werden.

3.3.1 Auswertung

Fragekomplex 1: Demographische Datenerhebung

Durch die Dauer von einem Monat hat sich eine Teilnehmeranzahl von 100 Personen ergeben, die den Fragebogen ordnungsgemäß ausgefüllt haben. Der Zeitraum für die Bearbeitung ist auf den Bereich vom 13.11.2015 bis 13.12.2015 festgelegt worden. Die durchschnittliche Zeit, die benötigt wurde, um alle 24 Fragen ordnungsgemäß auszufüllen, belief sich über alle 100 Teilnehmer auf 8,72 Minuten, was pro Item für das Lesen und Beantworten eine Zeit von 66 Sekunden bedeutet. Bei einem Testlauf, der durch den Autor selbst durchgeführt wurde, ist eine Zeit von 30 Sekunden pro Item festgehalten worden. Auffällig in Bezug auf die Dauer des Fragebogens war, dass einige Teilnehmer eine sehr lange Bearbeitungszeit in Anspruch genommen haben. Acht Werte über 20 Minuten sind festzustellen, von denen sogar vier über die 40 Minuten hinausgingen.

Die befragten Personen hatten die Möglichkeit, ein Synonym zum Schutz ihrer Anonymität anzugeben, welche aufgrund ihrer Irrelevanz für die weitere Analyse nicht weiter abgebildet sind. nicht vorhandenen Notwendigkeit nicht weiter abgebildet sind. Diese Anonymität wurde bei der Betrachtung der Pseudonyme auch wahrgenommen, da bei der Namensgebung zum größten Teil auf fiktive Charaktere zurückgegriffen wurde.

Weiterhin wurde bei der Befragung deutlich, dass geringfügig mehr männliche Personen als weibliche an der Forschung teilgenommen haben. 56 Männer und 44 Frauen konnten identifiziert werden. Die Verteilung der Teilnehmer ist also zwischen den Geschlechtergruppen recht ausgeglichen.

2. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an. *

Anzahl Teilnehmer: 100

56 (56.0%): männlich

44 (44.0%): weiblich

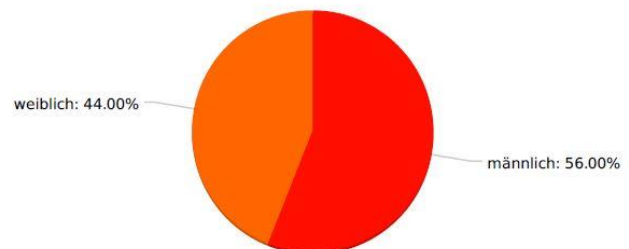


Abbildung 6: Tortendiagramm Geschlecht¹⁴⁵

Den größten Anteil macht dabei mit 76% der befragten Personen die Altersgruppe zwischen 15 bis 35 Jahren aus. Es ist jedoch anzumerken, dass sich dies auf beide Geschlechter bezieht. Es sind also 76% oder auch 76 Personen aller Teilnehmer zwischen 15-35 Jahren.

¹⁴⁵ Bildquelle: Eigene Darstellung

3. Bitte geben Sie Ihr Alter an. *

Anzahl Teilnehmer: 100

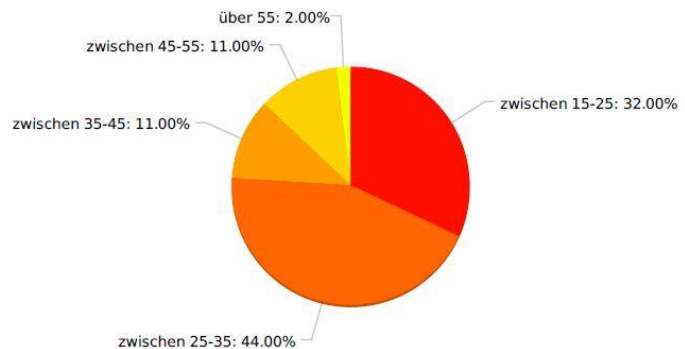
32 (32.0%): zwischen 15-25

44 (44.0%): zwischen 25-35

11 (11.0%): zwischen 35-45

11 (11.0%): zwischen 45-55

2 (2.0%): über 55

Abbildung 7: Tortendiagramm Alter¹⁴⁶

Das Beschäftigungsverhältnis wurde klar durch die Gruppen „Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung“ und „Führungskräfte“ dominiert, was mit 70% belegt werden konnte. Werden diese beiden Beschäftigungsverhältnisse im Einzelnen betrachtet, dann nimmt die Gruppe „Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung“ mit 45% den größeren Teil ein. Bei den Führungskräften beläuft es sich auf nur 25%.

4. in welchem Beschäftigungsverhältnis befinden Sie sich? *

Anzahl Teilnehmer: 100

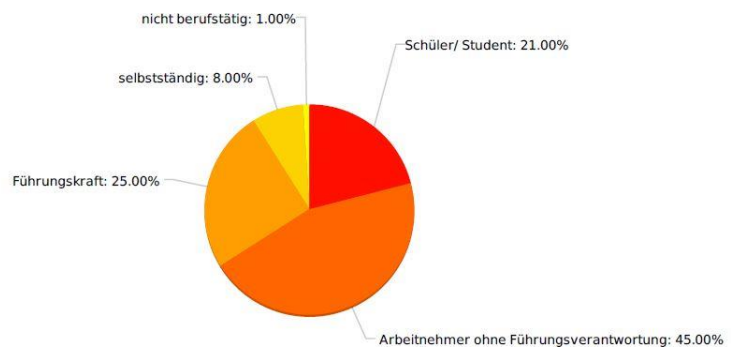
21 (21.0%): Schüler/ Student

45 (45.0%): Arbeitnehmer
ohne Führungsverantwortung

25 (25.0%): Führungskraft

8 (8.0%): selbstständig

1 (1.0%): nicht berufstätig

Abbildung 8: Tortendiagramm Beschäftigungsverhältnis¹⁴⁷¹⁴⁶ Bildquelle: Eigene Darstellung¹⁴⁷ Bildquelle: Eigene Darstellung

Bei den Ergebnissen der Frage, an die bezüglich des jeweiligen Einkommens gestellt wurde, ist festzustellen, dass der größte Anteil aller befragten Personen über 30.000 Euro brutto im Jahr verdient.

5. jährliches Bruttogehalt *

Anzahl Teilnehmer: 100

33 (33.0%): unter 20000€

26 (26.0%): zwischen 20000€
und 30000€

41 (41.0%): über 30000€

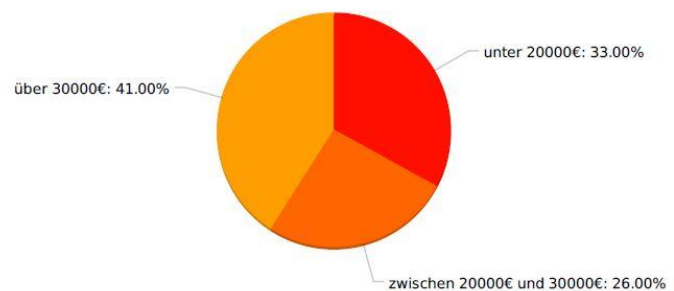


Abbildung 9: Tortendiagramm Bruttogehalt¹⁴⁸

Fragenkomplex 2: intrinsischen und extrinsische „Items“ zur Datenerhebung

Der zweite Schritt beschränkt sich nun auf die erhobenen Daten des zweiten Fragenkomplexes. Hierfür wurde durch den Autor eine Tabelle erstellt, die alle Personen beinhaltet, die an der Umfrage teilgenommen haben. Die Tabelle soll zu aller erst einen Überblick über die Antwortergebnisse und Häufigkeit der gesamten Umfrage geben. Es wird also nur betrachtet, wie viele Personen bei welcher Frage welche Antwort gegeben haben, um dies dann numerisch festhalten zu können. Auf der vertikalen Achse sind also die Items oder Fragenpaare festgehalten und auf der horizontalen die möglichen Antworten zu den jeweiligen Fragen. Die Antworten der 100 Teilnehmer je Frage sind daraufhin verteilt worden, um zu sehen, wie die Aufteilung der 100 Personen auf die Fragenpaare ist. Da jede Frage auch von jedem Teilnehmer beantwortet wurde, sind 100 mögliche Personen auf die Antwortmöglichkeiten pro Frage verteilt worden. Bewusst wurden alle Personen aus der Umfrage einbezogen, denn so ist ein Überblick vorhanden, der dabei hilft, im späteren Verlauf gewisse Unterschiede zwischen den Personengruppen herauszustellen. Der nächste Bereich dieser Tabelle nimmt Bezug auf die jeweilige Merkmalsausprägung innerhalb eines Fragenpaares. Hierfür wurde ein Punktesystem für die einzelnen Antwortmöglichkeiten entwickelt. Dieses beginnt mit einem Punkt für die Antwortmöglichkeit „trifft gar nicht zu“, zwei Punkten für „trifft

¹⁴⁸ Bildquelle: Eigene Darstellung

eher nicht zu", drei Punkten für „trifft eher zu" und schließlich vier Punkte für „trifft genau zu". Die Punkte dienen dem Autor in seiner ausgearbeiteten Liste als sogenannte Multiplikatoren, um ein Endergebnis für jede Frage bestimmen zu können. So wurden die verteilten Punkte für die jeweilige Antwort multipliziert mit der Anzahl an Personen, die bei der entsprechenden Frage diese Antwort gegeben haben. Am Ende ist ein Ergebnis festzustellen, welches nicht nur innerhalb des zweiten Fragenkomplexes verglichen werden kann, sondern auch innerhalb der Fragenpaare. In der Analyse werden diese 24 Endergebnisse noch genauer untersucht, um deren Bedeutung auf die wissenschaftliche Fragestellung festzustellen. Eine farbige Unterteilung dient als Hilfestellung, um die einzelnen Fragen innerhalb des Fragenkomplexes besser auseinanderhalten zu können.

Tabelle 2: Auswertung nach Antworthäufigkeit

	1.trifft gar nicht zu	2.trifft eher nicht zu	3.trifft eher zu	4.trifft genau zu	Punkte gesamt	Durchschnitt
Punkte (Multiplikatoren)	1	2	3	4		
1. Würden Sie sagen, dass effektives Arbeiten aus einer hohen Motivation resultiert?	1	5	49	45	338	3,38
2. Würden Sie sagen, dass Motivation nichts mit hoher Effektivität bei der Arbeit zu tun hat?	32	50	12	6	192	1,92
3. Sie sind mit Ihrem Arbeitstag dann zufrieden, wenn Sie sich reizvollen Tätigkeiten und Herausforderungen stellen können.	1	2	49	48	344	3,44
4. Sie sind mit Ihrem Arbeitstag dann zufrieden, wenn Sie vorgesteckte messbare Ziele erreichen konnten.	3	11	52	34	317	3,17
15. Sie motivieren sich selbst, durch die herausfordernden Aufgaben, denen Sie sich stellen.	1	9	56	34	323	3,23
6. Sie motivieren sich durch Belohnungen, wie Lob und finanzielle Mittel, die Sie für geleistete Arbeit von Ihrem Unternehmen erhalten.	9	16	47	28	294	2,94
7. Sie bleiben auch gerne mal länger auf der Arbeit, wenn Sie merken, dass noch Aufgaben zu erledigen sind, beziehungsweise noch nicht abgeschlossen wurden.	4	20	38	38	310	3,1
8. Sie versuchen generell die vertraglich geregelte Arbeitszeit einzuhalten und bleiben nur extrem ungern länger am Arbeitsplatz.	39	35	19	7	194	1,94
9. Wenn Sie für ein Unternehmen tätig sind, ist Ihnen der gute Ruf des Unternehmens enorm wichtig.	5	14	48	33	309	3,09
10. Wenn Sie für ein Unternehmen tätig sind, sind Ihnen Dinge wie Umsatz/Gewinn und Wachstum des Unternehmens enorm wichtig.	9	15	53	23	290	2,9

11. Wenn Sie sehen, dass Ihre Tätigkeit an sich schon Spaß macht, dann denken Sie nicht lange darüber nach, was Sie damit erreichen können.	8	35	48	9	258	2,58
12. Wenn Sie sehen, dass Sie wichtige Dinge erreichen können, dann denken Sie nicht lange darüber nach, ob die hierzu erforderlichen Tätigkeiten Ihnen Spaß machen oder nicht.	7	43	37	13	256	2,56
13. Im Zweifelsfall ist Ihr Wahlspruch: "Spaß geht vor Nutzen an der Arbeit".	9	38	41	12	256	2,56
14. Im Zweifelsfall ist Ihr Wahlspruch: "Nutzen geht vor Spaß an der Arbeit".	12	42	41	6	243	2,43
15. Wenn Sie Misserfolge im Beruf erleben, demotivieren sie diese nicht und Sie schaffen es sehr schnell, damit abzuschließen und mit der Arbeit fortzufahren.	5	19	56	20	291	2,91
16. Wenn Sie Misserfolge im Beruf erleben, demotivieren Sie diese erst einmal und Sie brauchen etwas Zeit, um sich neuen Herausforderungen zu stellen.	21	53	23	3	208	2,08
17. Sie sind besonders dann enttäuscht, wenn eine Tätigkeit weit weniger Spaß gemacht hat, als Sie vorher angenommen hatten.	6	37	43	14	265	2,65
18. Sie sind besonders dann enttäuscht, wenn ein angestrebtes Ergebnis sich als weit weniger wertvoll erweist, als vorher angenommen.	3	24	56	17	287	2,87
19. Sie sind eher daran interessiert, sich in Ihrem Beruf selbst zu verwirklichen.	2	16	44	38	318	3,18
20. Sie sind eher daran interessiert, vordefinierte Aufgaben zu erfüllen?	19	45	31	5	222	2,22
21. Sie sind der Meinung, Druck aufbauen gehört nicht in den Arbeitsalltag. Sie arbeiten am effektivsten, wenn man Ihnen freie Hand lässt.	6	26	41	27	289	2,89
22. Sie können mit einem gewissen Maß an Druck, der durch den Arbeitgeber aufgebaut wird, am effektivsten arbeiten und Sie benötigen ihn sogar.	14	47	28	11	236	2,36
23. Sie sind am motiviertesten in Ihrem Traumjob, der jedoch nur eine mittlere Vergütung hat, aber zu 100% zu Ihnen passt. Man kann sagen, viel Spaß an der Arbeit, viel Motivation.	2	19	40	39	316	3,16
24. Sie sind am motiviertesten in einem Job, der eher durchschnittlich zu Ihnen passt, aber eine hohe Vergütung hat. Man kann sagen, viel Geld für geleistete Arbeit, führt zu viel Motivation.	19	42	31	8	228	2,28

3,01416667

2,4725

Ein weiterer interessanter Faktor ist die Betrachtung der einzelnen Fragen und Fragenpaare bzw. deren Antworten. Als weiteren Bestandteil der Auswertung hat der Autor jeden einzelnen Teilnehmer und die individuellen Antworten betrachtet. Hierfür

wurde eine weitere Tabelle erstellt. Diese durch den Autor erstellte Tabelle wurde aufgrund ihres Umfangs dem Anhang beigelegt. Sie zeigt auf der vertikalen Achse der Excel-Tabelle alle 100 Teilnehmer sowie die Art der Beschäftigung, die sie inne haben. Warum die Art der Beschäftigung ebenfalls angegeben wurde, wird im späteren Verlauf der Analyse noch ersichtlich werden. Auf der horizontalen Achse befinden sich die einzelnen Fragen. Über den einzelnen Fragen wurden noch Überschriften angegeben, um sie dem jeweiligen Fragenpaar zuzuordnen. Hinter jeder Spalte des Fragenpaares kann man außerdem die Abweichung zwischen den Antworten auf die beiden Fragen des Fragenpaares ablesen. So kann die Differenz zwischen allen Antworten eines jeden Fragenpaares dargestellt werden. Die erste Zeile des hinteren Abschnittes der Excel-Tabelle zeigt den Durchschnitt aller Abweichungen eines Teilnehmers. 100 Werte für 100 Teilnehmer wurden an dieser Stelle verarbeitet. Da nun der Blick auf die Abweichungen aller Antworten eines jeden Teilnehmer geworfen werden kann, wurde im unteren Abschnitt noch eine kleinere Tabelle erstellt, die den Durchschnitt der Abweichungen aller Antworten und Teilnehmer auf die Fragen darstellt. Außerdem zeigt die Tabelle noch den niedrigsten und den höchsten Wert, der als Abweichung hätte erreicht werden können. Als kurzes Beispiel dient ein fiktives Fragenpaar. Bei der ersten Frage wurde mit „1.trifft gar nicht zu“ geantwortet, welches die Antwort darstellt, die der vorgegebenen Aussage am wenigsten zustimmt. Bei der zweiten Frage jedoch wurde mit „4.trifft genau zu“ geantwortet, also der Antwort, die der Aussage am meisten zustimmt. Aufgrund der Punktevergabe für die einzelnen Antworten wird sich die Differenz zwischen eins und vier angeschaut. Die Differenz beträgt drei. Welche Vorteile sich daraus für die wissenschaftliche Fragestellung ergeben, wird in der Analyse noch näher betrachtet werden. In dem Fall der vorliegenden Arbeit beträgt die durchschnittliche Differenz 1,14. Alle Teilnehmer haben daher im Durchschnitt einen Wert von 1,14 zwischen ihrer ersten und zweiten Frage des Fragenpaares.

Tabelle 3: Durchschnitt aller Abweichungen

Erreichter Wert		1,14333333
höchstmöglicher Wert		3
geringstmöglicher Wert		0

Außerdem wurde noch zwei weitere Zeilen angehängt. Die Überschrift lautet zum Einen „intrinsisch“ und zum Anderen „extrinsisch“, sodass dort der jeweilige Durchschnitt der 12 Fragen angegeben wurde, welche dem Anreizsystem entsprechen. Auch dort wurde eine weitere Tabelle im unteren Bereich erstellt, die den Durchschnitt aller Fragen und Teilnehmer darstellen soll. Von allen 100 Teilnehmern sowie den jeweiligen zwölf Fragen der entsprechenden Ausrichtung wurde der Durchschnittswert festgehalten. Nach dem gleichen Prinzip wie in Tabelle 3, in welcher der Durchschnitt aller

Abweichungen angegeben ist, ist auch in dieser Tabelle der niedrigste sowie höchste Wert vorhanden, der im Bereich des Durchschnittes hätte erreicht werden können.

Tabelle 4: Durchschnitt der Verlagerung

	intrinsisch	extrinsisch
erreichter Wert	3,014166667	2,469166667
höchst möglicher Wert	4	4
geringstmöglicher Wert	1	1

Diese Vorgehensweise ist ähnlich wie in Tabelle 2, jedoch kann hier in der Ausgangstabelle auch der einzelne Teilnehmer plus jede einzelne Frage betrachtet werden. Die Tabelle, die sich im Anhang befindet und aus der die Durchschnittswerte der Verlagerung entnommen wurden, zeichnet sich somit durch eine viel umfangreichere detailliertere Darstellung aus. Der nächste Teil der Auswertung sind die Daten eines exemplarischen Filterverfahrens. Die Excel-Tabelle, die als Ausgangsdatei dient, wurde mit einem Filter versehen und so wurden die einzelnen Werte der Arbeitnehmer ohne und mit Führungsverantwortung betrachtet. Das Verfahren ist das gleiche wie in Tabelle 3 und Tabelle 4.

Tabelle 5: Durchschnitt der Abweichung bei Personen mit Führungsverantwortung

25 Personen mit Führungsverantwortung		
Erreichter Wert		1,17
höchst möglicher Wert		3
geringstmöglicher Wert		0

Tabelle 6: Durchschnitt der Verlagerung bei Personen mit Führungsverantwortung

25 Personen mit Führungsverantwortung		
	intrinsisch	extrinsisch
erreichter Wert	2,96666667	2,51
höchst möglicher Wert	4	4
geringstmöglicher Wert	1	1

Tabelle 7: Durchschnitt der Abweichung bei Personen ohne Führungsverantwortung

45 Personen ohne Führungsverantwortung		
Erreichter Wert		1,12037037
höchst möglicher Wert		3
geringstmöglicher Wert		0

Tabelle 8: Durchschnitt der Verlagerung bei Personen ohne Führungsverantwortung

45 Personen ohne Führungsverantwortung		
	intrinsisch	extrinsisch
erreichter Wert	2,97962963	2,43333333
höchst möglicher Wert	4	4
geringstmöglicher Wert	1	1

3.3.2 Analyse

Im folgenden Teil kommt es nun zur Analyse der erhobenen und ausgewerteten Daten, die in dem vorherigen Teil behandelt wurden. Zuerst wird einmal die Dauer der Bearbeitung betrachtet. Da durch den Autor ein eigener Testlauf durchgeführt wurde, der deutlich unter den Durchschnittswerten der Teilnehmer liegt, kann davon ausgegangen werden, dass sich die befragten Personen auch die nötige Zeit zur Bearbeitung genommen haben. Die besonders hohen und niedrigen Werte, die wie die im Punkt 3.3.1 „Auswertung“ dargestellt und ausgewertet wurden, haben ebenfalls eine spezielle Aussagekraft. Eine Vermutung des Autors ist, dass einige Personen während der Bearbeitung pausiert haben oder sich zwischendurch anderen Dingen zugewandt haben, bevor sie den Fragebogen gänzlich abgeschlossen haben. Dadurch würden sich die extrem hohen Werte aus der Auswertung erklären lassen. Die niedrigen Werte wiederum legen nahe, dass die Fragen zwar durchgelesen wurden, sich aber weniger Gedanken gemacht wurde zu den einzelnen Fragen. Hier könnte die Ernsthaftigkeit beim Ausfüllen der Fragen durch die Teilnehmer angezweifelt werden. Die Anzahl der Personen mit kurzer Bearbeitungsdauer ist jedoch so gering, dass sie auf das Ergebnis keine Auswirkungen haben.

Den Anfang macht die Analyse des Fragenkomplexes Eins. Hier muss sich die Frage gestellt werden, was die erhobenen demografischen Daten für eine Aussagekraft in Bezug auf die wissenschaftliche Fragestellung haben. Wichtig an dieser Stelle ist es, dass aufgrund der wissenschaftlichen Fragestellung eine breite Sicht auf die Gesell-

schaft anbietet. Die demografischen Daten dienen also in erster Linie dazu, festzustellen, ob nicht nur eine bestimmte gesellschaftliche Schicht oder Gruppe erfasst wurde. Die Tatsache, dass mit 76% aller befragten Personen die meisten Teilnehmer zwischen 15-35 Jahre alt waren, ist an dieser Stelle wohl durch die Rege Verbreitung des Fragebogens über Facebook zu erklären. Die dort verbreitete Zielgruppe befindet sich eher in dieser Altersgruppe. Dennoch sind 22% der Befragten immerhin noch zwischen 35-55 Jahre. Die einzige Altersgruppe, die kaum erfasst wurde, sind also Personen im Alter von 55-65 Jahren, wenn von einer beruflichen Tätigkeit bis ungefähr 65 ausgegangen wird. Eine Inkonsistenz der Daten wird durch den Autor dadurch aber nicht erkannt, da die vorhandenen Altersgruppen in den erfassten Daten den größten Teil der Gesellschaft an Arbeitnehmern in Deutschland einnehmen.

Die nächsten sehr wichtigen Daten sind die der Art der Beschäftigung. Speziell mit diesen erhobenen Daten besteht eine sehr valide Möglichkeit, die Ergebnisse zu filtern, um einen Mehrwert für Unternehmen zu schaffen. Interessant ist dies besonders an der Stelle der Arbeitnehmer mit und ohne Führungsverantwortung. Die Frage, die sich hier gestellt werden kann, ist, ob Führungskräfte eine andere Sicht auf Anreizsysteme haben als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Das ist besonders deswegen wichtig, da die Führungskräfte diejenigen sind die als Ausfühler der Anreizsysteme verstanden werden, um bei den Mitarbeitern Motivation zu erzeugen. Es darf dabei aber nicht vergessen werden, dass auch Führungskräfte motiviert werden müssen, damit sie diese Motivation auch bei den ihnen untergestellten Mitarbeitern hervorrufen können. Aus diesem Grund wird zu aller erst der Blick auf alle Teilnehmer der Studie gerichtet. Im späteren Verlauf findet dann noch eine Analyse der Daten statt, die mit dem Filterverfahren in Tabelle 5 bis 8 ausgewertet wurden. An dieser Stelle ist anzumerken, dass auch weitere Filterverfahren möglich sind, diese aber über den Umfang der Arbeit hinausgehen würden. Daher hat der Autor dieses Verfahren beispielhaft gewählt, da er es als das wichtigste erachtet. Der Anfang wird durch die gesamten erhobenen Daten gemacht. Aus dem zweiten Fragenkomplex geht hervor, dass intrinsische Anreize von fast jedem Teilnehmer bevorzugt wurden. Das wird vor allem bei Betrachtung von „Tabelle 2“ und „Tabelle 4 „ deutlich. Die entsprechende Punkteverteilung, die im Punkt 3.3.1 Auswertung beschrieben wurde, zeigt hier einen starken Ausschlag auf Seiten der intrinsischen Anreize. Während in „Tabelle 2“, die Häufigkeit der Antwortmöglichkeiten dargestellt wurde, zeigt „Tabelle 4“ einen genauen Wert, der alle Fragen und Antworten aller Teilnehmer zu einem Wert berechnet. Je höher dieser Wert ist, desto höher ist auch die Tendenz zu dem speziellen Anreizsystem. Bei den Fragen, die auf intrinsische Anreize ausgerichtet waren, betrug dieser Wert 3,01 und bei den extrinsischen Anreizen 2,46. Der höchste Durchschnittswert, der Zustimmung auf einer Skala von eins bis vier wäre vier gewesen. Die Differenz beträgt also knapp 0,6. Um diese Aussage zu verifizieren, hat der Autor nicht nur nach Fragenpaaren sondern zusätzlich die Differenzbetrachtung, ausschließlich zwischen intrinsischen

und extrinsische Anreize auf gesamter Ebene betrachtet wofür Tabelle 2 als Grundlage diene. Auch dieser Wert belief sich auf eine Differenz von ungefähr 0,6. Daraus wird aufgezeigt, dass intrinsische Anreize bzw. intrinsische Motivation bei dem Durchschnitt der Teilnehmer der Studie als wichtiger und effektiver erachtet wird. Jedoch haben extrinsische Anreize ebenfalls ihren Stellenwert, denn der Abstand zwischen den beiden Anreizsystemen ist gering. Der niedrigste Wert, der dafür steht, dass der Aussage nicht zugestimmt wird, wäre durch einen Wert von 1 sichtbar gewesen. Dieser Wert wurde auch von den extrinsischen Anreizen nicht erreicht. Die extrinsischen Anreize befinden sich genau in der Mitte der möglichen Punkteverteilung. Daraus kann geschlossen werden, dass zwar extrinsische Anreize eine gewisse Wichtigkeit haben, sie aber im direkten Vergleich mit intrinsischen Anreizen nicht an den gleichen Stellenwert herankommen. Das zeigt auch Tabelle 2 sehr anschaulich. Während die meisten Fragen in Richtung der intrinsischen Motivation mit „3.trifft eher zu“ und „4.trifft genau zu“ beantwortet wurden, sind trotzdem vereinzelt Fragen für extrinsische Motivation erkennbar, bei denen auch diese Antwortmöglichkeiten ausgewählt wurden. Das Fragenpaar 17 und 18, wäre hier beispielhaft zu nennen. Außerdem sind die Abstände zwischen „Frage 11“ und „Frage 12“ ebenfalls sehr gering. Das zeigt, dass einige extrinsische Anreize durchaus ihre Berechtigung haben, obwohl intrinsische Anreize in der Gesamtheit die Teilnehmer im höheren Maße motivieren.

Im nächsten Schritt soll sich nun mithilfe eines Filterverfahrens angeschaut werden, inwiefern sich Arbeitnehmer mit und ohne Führungsverantwortung in Bezug auf ihr Antwortverhalten unterscheiden. Hierfür sind jeweils zwei Tabellen erstellt worden, die eine Vergleichbarkeit zwischen Arbeitnehmern mit und ohne Führungsverantwortung ermöglichen sollen. Das Prinzip ist das gleiche, welches schon bei der Gesamtheit der Teilnehmer angewendet wurde. Tabelle 5 sowie Tabelle 6 zeigen die Werte der Personen mit Führungsverantwortung. Tabelle 7 und Tabelle 8 wiederum die der Personen ohne Führungsverantwortung. Zum einen ist der Durchschnittswert der Abweichung angegeben und zum anderen der Durchschnittswert der Verlagerung. Im direkten Vergleich von Tabelle 5 und Tabelle 7 fällt auf, dass die erreichten Werte sehr dicht beieinander liegen. So steht der Wert 1,17 bei den Personen mit Führungsverantwortung im direkten Vergleich zum Wert 1,12 bei den Personen ohne Führungsverantwortung. Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen beträgt also nur 0,04. Das zeigt, dass die Abweichung, also die Abstände zwischen den einzelnen Antworten der Fragenpaare, bei beiden Gruppen fast identisch sind. Es kann also angenommen werden, dass sie ein ähnliches Antwortverhalten zeigen, welches sich nur sehr schwach voneinander unterscheidet. Im Vergleich zur vorangegangenen Analyse, wo die Gesamtheit der Teilnehmer betrachtet wurde, ist auch dieser Wert mit 1,14 fast identisch mit den beiden Gruppen von Arbeitnehmern. Tabelle 6 und Tabelle 8 zeigen nun die Verlageeindeutigkeit, dass auch diese Werte sich nur gering voneinander unterscheiden. Bei der intrinsischen Motivation steht der Wert 2,96 im Gegensatz zu 2,97. Hier unter-

scheiden sich die beiden Gruppen sogar nur um einen Wert von 0,01. Die Antworten auf die intrinsischen Fragen sind also im Durchschnitt annähernd identisch. Bei den Fragen zur extrinsischen Motivation lässt sich jedoch ein Unterschied zur intrinsischen Motivation feststellen. Die Kluft zwischen den Werten ist zwar hier ein klein bisschen höher, dennoch sind auch sie noch sehr dicht beieinander. Der Wert 2,51 bei den Teilnehmern mit Führungsverantwortung steht der Gruppe ohne Führungsverantwortung mit 2,43 gegenüber. Obwohl die extrinsischen Antworten bei den Personen mit Führungsverantwortung ein wenig stärker ausgeprägt sind als bei den Personen ohne Führungsverantwortung, ist auch hier die intrinsische Motivation viel stärker ausgeprägt und überwiegt in beiden Gruppen. Wird diese separierte Gruppe der Personen ohne Führungsverantwortung in Tabelle 8 wieder mit der Gesamtheit an Teilnehmern verglichen in Tabelle 4, sind fast identische Werte festzustellen. Auch die Personen mit Führungsverantwortung haben fast gleiche intrinsische Werte im Vergleich zur Gesamtheit, auch wenn die Abweichung ein wenig höher ist als bei der anderen Gruppe. Es kann also festgehalten werden, dass es keinen signifikanten Unterschied zwischen Personen mit oder ohne Führungsverantwortung gibt und bei beiden Gruppen gleiche Tendenzen in Richtung der intrinsischen Motivation aufgewiesen werden können. Die Vorteile, die sich daraus im unternehmerischen Kontext ergeben, wird der Autor im späteren Verlauf der Handlungsempfehlung noch behandeln werden.

3.3.3 Ergebnisse der Studie

Durch die ausgewerteten Daten und deren Analyse kann nun eindeutig festgestellt werden, dass intrinsische Motivation eine höhere Wichtigkeit für Arbeitnehmer im Jahr 2015 hat als extrinsische. Ausschlaggebend hierfür ist Tabelle 4 aus Punkt 3.3.1 also der Auswertung. Wie im Punkt Analyse mit der Nummer 3.3.2 bereits beschrieben, ist dieser höhere Wert bei den intrinsischen Anreizen der Indikator für eine höhere Effektivität der intrinsischen Motivation.

Jedoch ist auch anzumerken, dass es keinesfalls so ist, dass intrinsische Motivation den Teilnehmern wichtig ist und extrinsische eben nicht. Sie sind für die Teilnehmer eher koexistent, wobei der Ausschlag in die Richtung der intrinsischen Motivation geht. Aufgrund der geringen Abstände zwischen den Antworten beider Fragen eines jeden Fragepaares steht für den Autor fest, dass auch extrinsische Motivation durchaus seine Daseinsberechtigung hat und im gewissen Maß eine relevante Funktion. Beide Anreizsysteme sind durchaus präsent in den Köpfen, jedoch hat intrinsische Motivation einen noch größeren Einfluss auf Mitarbeiter eines Unternehmens als extrinsische Motivation. Die Antwort ist also eindeutig: intrinsische Motivation ist im Jahr 2015 das deutlich effektivere Anreizsystem, jedoch wird im späteren Verlauf noch erläutert wer-

den, warum beide benötigt werden um das volle Spektrum der Wirksamkeit von Anreizsystemen auszuschöpfen.

3.4 Handlungsempfehlung unter Einbeziehen der primären und sekundären Marktforschung

Nach der Beschreibung der theoretischen Grundlagen aus der Motivationspsychologie, der abgeschlossenen Datenerhebung sowie der anschließenden Auswertung wird nun durch den Autor eine Handlungsempfehlung für Unternehmen ausgesprochen, damit mithilfe der wissenschaftlichen Arbeit ein Mehrwert geschaffen werden kann der einen nachhaltigen Nutzen für Unternehmen hat. Erkenntlich wurde aus dieser Arbeit, dass, auch, wenn extrinsische Anreize intrinsische Motivation ausschalten kann wie im Punkt „Kritische Erfolgsfaktoren“ mit der Nummer 2.4 beschrieben, sind beide Anreizsysteme notwendig, um Motivation bei den Arbeitnehmern hervorzurufen. So hat Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie gezeigt, dass extrinsische Grundbedürfnisse bestehen müssen, damit intrinsische Motivation entstehen kann. Die Hygienefaktoren müssen bestehen bzw. befriedigt sein, damit Motivatoren, die intrinsisch gelagert sind, entstehen können. Das wurde in Punkt 2.3.6 mit der Überschrift „Herzbergs Zwei Faktoren Theorie“ beschrieben. Im unternehmerischen Kontext bedeutet dies, dass zum Beispiel ein Grundgehalt durch das Unternehmen gezahlt werden muss, welches extrinsisch ist, damit weitere mögliche intrinsische Anreize auch ihre volle Funktion entfalten können. Dafür spricht auch die Bedürfnispyramide von Maslow. Sie zeigt ebenfalls, dass Grundbedürfnisse befriedigt sein müssen, damit weitere Bedürfnisse befriedigt werden können. Sind diese Grundbedürfnisse, die extrinsischer Natur sein können, befriedigt, kann intrinsische Motivation entstehen. Diese ist, wie die Datenerhebung gezeigt hat, effektiver um Motivation bei den Arbeitnehmern entstehen zu lassen und dauerhaft zu erhalten. Dafür spricht auch die unter der Überschrift „Definition von Anreizsystemen“ in Punkt 2.2.1 beschriebene Annahme von Thom und Friedlich, dass ein effektives Anreizsystem nicht nur materielle und immaterielle Anreize Anspricht, sondern auch soziale Anreize, die hauptsächlich bei intrinsischen Anreizen zu finden sind.¹⁴⁹ Es kann also von einer Kombination der Anreizsysteme gesprochen werden, wobei der Fokus auf der intrinsischen Motivation liegen sollte. Auch das kann durch die eigene Datenerhebung bestätigt werden. Während die intrinsische Motivation bzw. Anreize durch die Teilnehmer zwar bevorzugt wurden, hatten extrinsische Anreize ebenfalls eine hohe Wertung erhalten. Unter der Überschrift „Ergebnisse der Studie“ in Punkt 3.3.3 wurde

¹⁴⁹ Vgl. 2.2.1 Definition von Anreizsystemen

dies noch genauer beschrieben. Es wurde der Begriff der sinnvollen Koexistenz verwendet. Es kann also mit alleiniger Betrachtung der erhobenen Daten ebenfalls davon ausgegangen werden, dass eine sinnvolle Kombination beider Anreizsysteme die idealste Form der unternehmerischen Integration ist. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Art der Führung durch die Führungskräfte. In dem Punkt 2.1.1 wurden Führungsstile und Führungsarten von dem Autor beschrieben, die ebenfalls eine große Relevanz bei der Integration von Anreizsystemen haben. So können Führungsstile intrinsisch oder extrinsisch gelagert sein. In dem Fall der Führungsstile nach Tannenbaum und Schmidt kann nach jetzigem Stand des Wissens davon ausgegangen werden, dass Einflussnahme durch Mitarbeiter ein intrinsischer Anreiz ist. Je höher also die Einflussnahme durch die Mitarbeiter, je eher tendiert dieser Führungsstil in die intrinsische Richtung. Es sollte also auch bei der Verwendung der Führungsstile darauf geachtet werden, dass ein Führungsstil gewählt wird, der einen möglichst hohen durch Unternehmen vertretbaren Wert im Bereich der Einflussnahme durch Mitarbeiter hat. Mit vertretbar ist an dieser Stelle gemeint, dass nicht immer der höchste Wert bei der Einflussnahme mit den Richtlinien eines Unternehmens zu vereinbaren ist. Jedes Unternehmen sollte den Führungsstil individuell wählen, jedoch die Tatsache im Hinterkopf haben, dass intrinsische Motivation effektiver ist. Daraus könnte man dann schließen das selbstverständlich auch für Führungsstile, die die Eigenschaften dieses Anreizsystems aufweisen eine höhere Effektivität zugesprochen werden kann als denen mit geringerem Mitspracherecht durch die Mitarbeiter. Eine Form der Handlungsempfehlung könnte also lauten, dass Grundbedürfnisse extrinsischer Natur befriedigt werden sollten, um anschließend die Arbeitnehmern intrinsisch zu motivieren. Hierfür wurden in Punkt 2.3.2 der die Überschrift „Intrinsische Motivation“ hat mehrere Beispiele aufgeführt, was als intrinsischer Anreiz verstanden werden kann, um intrinsische Motivation hervorzurufen. Dabei sollten ebenfalls auf die Führungsstile geschaut werden und dass diese intrinsisch ausgerichtet sind. Denn intrinsische Motivation ist nur sehr schwer durch einen autoritären Führungsstil hervorzurufen.

Dabei ist wichtig, dass man die Fakten aus dem Punkt der kritischen Erfolgsfaktoren in 2.4 betrachtet. Anreizsysteme müssen sich nicht zwangsläufig ausschließen, jedoch nur solange gewisse Faktoren wie der Verdrängungseffekt auch beachtet werden. Auch muss keine besondere Rücksicht auf gewisse Arbeitnehmergruppen gelegt werden, da die Datenerhebung gezeigt hat, dass diverse unterschiedliche Altersgruppen sowie Berufsgruppen dieselbe Tendenz zur intrinsischen Motivation aufweisen. Das gleiche gilt für die Gehaltsklassen. Das Unternehmen kann also ein intrinsisches Anreizsystem in allen Ebenen anwenden, was den Aufwand minimiert und den Nutzen maximiert. Wichtig zu beachten ist für Unternehmen das diese Handlungsempfehlung nur nationaler Natur ist und daher nicht international verwendet werden sollte. Die Gründe dafür werden in Punkt 4.3 „Aus der Arbeit resultierenden Forschungsvorschläge“ noch einmal genauer beschrieben.

4 Fazit

4.1 Fazit der wissenschaftlichen Fragestellung

Was macht eine wissenschaftliche Arbeit aus. Es wird eine wissenschaftliche Frage behandelt und erforscht. Primäre und sekundäre Forschung ist hierfür die Grundlage. Aus dem Ergebnis der Primärforschung resultiert nach dem Vergleich mit der Sekundärforschung, im Idealfall eine neue Erkenntnis, die am Ende als Handlungsempfehlung für dritte Personen dienen kann. Das dient einer breiten Masse als ein Mehrwert, der aus der Arbeit entstanden ist. All diese Teilbereiche sind im Laufe der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit behandelt worden. Die Fragestellung der sich gestellt wurde, war das Thema der „Anreizsysteme als Bestandteil der Mitarbeiterführung: intrinsische versus extrinsische Anreize im Jahr 2015“. In Punkt 3.3.3 und 3.4 also „Ergebnisse der Studie“ und „Handlungsempfehlung unter einbeziehen der primären und sekundären Marktforschung“ wurde der zweite Teil dieser Frage sehr umfangreich behandelt und beantwortet, sodass nun klar wird das intrinsische Anreize den extrinsischen Anreizen überlegen sind in Bezug auf die Motivationsentwicklung, sie jedoch nicht ganz ohne einander auskommen. Auch eine Handlungsempfehlung konnte daraus in Punkt 3.4 also der Handlungsempfehlung abgeleitet werden. So wurde primäre und sekundäre Forschung in Relation gesetzt. Zusammengefasst kann gesagt werden, dass eine Kombination aus intrinsischen und extrinsischen Anreizen notwendig ist, um die effektivste und somit maximalste Motivation hervorzurufen. Extrinsische Anreize dienen in dieser Kombination zur Befriedigung der Grundbedürfnisse. Dabei muss die intrinsische Motivation jedoch überwiegen, da sie laut eigener Datenerhebung die effektivere in Bezug auf Motivation ist. Nur so ist die am Ende entstehende Motivation auch nachhaltig also dauerhaft und erzeugt einen maximalen Nutzen für das Unternehmen, welcher Sinn und Zweck für die Verwendung von Anreizsystemen ist. Der erste Teil wiederum ergibt sich aus den Nachforschungen die während der Arbeit gemacht wurden. So konnte in Punkt 2.2.2 „Entwicklung der Anreizsysteme damals und heute“ dargelegt werden, dass die Wichtigkeit von Anreizsystemen und deren Integration in die Mitarbeiterführung in den letzten Jahren stark zugenommen hat und auch noch weiter zunimmt. Alle Bereiche der gestellten wissenschaftlichen Frage sind also beantwortet worden und können nun Lesern neue Erkenntnisse bringen.

4.2 Zukunftsprognose

Wagen wir einen Blick in die Zukunft ist festzustellen, dass mit Blick auf diese Arbeit von zwei Standpunkten bzw. zwei Prognosen ausgegangen werden kann. Zum einen wäre da die allgemeine Prognose der Entwicklung von Anreizsystemen mit langfristi-

gem Blick in die Zukunft. Solch ein Blick in die Zukunft ist natürlich immer etwas, dessen wir uns nie sicher sein können, es kann aber aufgrund der erhobenen Daten eine Annahme gewagt werden, wie sich das Thema und die Ansichten entwickeln wird. Das Thema der Anreizsysteme und vor allem intrinsische und extrinsische Anreize wird auch in Zukunft eine enorm hohe Relevanz haben, weswegen eine erste Prognose mehr als Sinn macht, um auch einen Eindruck von der Dauer der Aktualität der erlangten Ergebnisse in Bezug auf Anreizsysteme zu bekommen. Die vorliegende Arbeit hatte nun zum Ergebnis, dass intrinsische Anreizsysteme als die effektiveren betrachtet werden können und das wird sich nach dieser ersten Prognose auch in Zukunft nicht ändern. Natürlich sind dies nur Annahmen, aber da es sich bei der Zielgruppe zum größten Teil um vergleichsweise junge Arbeitnehmer handelt, die auch noch einige Zeit arbeiten werden, kann davon ausgegangen werden, dass der Fokus auf den sich ihre Motivation zentriert, auch in den nächsten Jahren nicht ändern wird. Wirklich tief sitzende Motivationsgründe ändern sich nur selten und sind Bestandteil der Persönlichkeit eines Menschen. Das Anreizsystem muss sich also immer an die Arbeitnehmer anpassen. Durch die empirische Datenerhebung wurde bewiesen, dass intrinsische Anreize in allen Bereichen die favorisierten sind. Intrinsische Motivation sollte also auch in Zukunft im Fokus einer jeden Führungskraft und eines jeden Unternehmens stehen, die Personal effektiv motivieren wollen. Die zweite Prognose die durch die wissenschaftliche Arbeit gewagt werden kann, ist ein Blick, speziell auf die Unternehmen, welche die Handlungsempfehlung aus der vorliegenden Arbeit befolgen und sich an ein intrinsisches Anreizsystem halten, um die eigenen Mitarbeiter zu motivieren. In erster Linie wird eine Steigerung der Motivation sowie der allgemeinen Stimmung zu bemerken sein, welche sich durch alle Bereiche des Unternehmens ziehen sollte. Damit nicht genug, wird sich auch die durchschnittliche Leistung der Arbeitnehmer verbessern, was wiederum zu höheren Gewinnen führen kann. Denn höhere Motivation führt auch zu höherer Leistung, wie im Punkt „Theoretische Ansätze zur Motivation“ mit der Nummer 2.3 bereits beschrieben wurde. Hinzu kommen reduzierte Kosten, speziell im Bereich Personalplanung da eine geringere Fluktuation des Personals zu vermerken sein wird. Die Gründe im beruflichen Alltag sind das Stellen und Positionen gehalten und sogar ausgebaut werden wollen das eine hohe Arbeitsmoral vorherrschend ist. Das alles führt zu einem Anstieg der Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens. Der enorm hohe Nutzen für das eigene Unternehmen wäre also bei korrekter Anwendung die Folge.

4.3 Aus der Arbeit resultierende Forschungsvorschläge

Aufgrund der intensiven Beschäftigung mit einem Thema wie das der Anreizsysteme entstehen während des Prozesses immer neue Ansätze, die in Betracht gezogen werden könnten. Da sich jede wissenschaftliche Arbeit auf eine sehr spezifische Fragestel-

lung bezieht, entstehen zwangsläufig bei der Bearbeitung solcher Themen weitere Fragen, deren Klärung interessant ist. Da eine Fokussierung auf die eigene Fragestellung notwendig ist, um nicht vom Thema abzukommen, soll im folgenden Verlauf der Fokus auf weitere mögliche Fragestellungen gelegt werden, die in zukünftigen wissenschaftlichen Arbeiten betrachtet werden könnten. Ein sehr interessantes Beispiel für weitere wissenschaftliche Fragestellungen ist die internationale Betrachtung der hier verwendeten Fragestellung. Da hier der Fokus auf die breite Spanne der Arbeitnehmer in Deutschland gelegt wurde, wäre eine branchenspezifische Betrachtung interessant. So kann die breite Masse zwar effektiver arbeiten, wenn ein bestimmtes Anreizsystem angewendet wird, jedoch ist die Wirksamkeit für einzelne Branchen nicht gewährleistet. Es kann also untersucht werden, ob beispielsweise vertriebsnahe Unternehmen eine andere Form der Anreizsysteme benötigen, um am effektivsten zu arbeiten. Es ist also eher eine detailliertere Sicht auf die gleiche Fragestellung, die in dieser wissenschaftlichen Arbeit behandelt wurde. Die Fragestellung kann also nicht nur auf Länderebene Bestandteil einer wissenschaftlichen Arbeit sein, sondern auch branchenspezifisch sein. Es ist also eine hohe flexible Betrachtungsweise dieser Fragestellung möglich und eine enorme Relevanz für alle Branchen in dem betrachteten nationalen Gebiet. Dies führt natürlich ebenfalls zu einer internationalen Betrachtung, die wichtig ist, um in Erfahrung zu bringen, ob sich Länder in Bezug auf die Effektivität von Anreizsystemen unterscheiden. Hierfür kann jedes Land in Betracht gezogen werden, um für die dort ansässigen Unternehmen eine entsprechende Handlungsempfehlung zu geben. Gleiches gilt für personenspezifische Ethnien. Dabei kann geklärt werden, ob Anreizsysteme auf gewisse Ethnien anders wirken. Als Zusatz kann das politische System des Landes mit in Betracht gezogen werden. Aufkommende Fragen wären dann, ob und wie stark Anreizsysteme beeinflusst werden von der politischen Situation und dem politischen System eines Landes. Beispiele einer Fragestellung in Bezug auf dieses Thema wären, ob Anreizsysteme in kommunistischen Systemen auf die gleiche Weise auf die Arbeitnehmer wie in einer Demokratie wirken oder ob innerpolitische Probleme Anreizsysteme beeinflussen können. Gerade für international agierende Unternehmen, die in vielen Ländern aktiv sind, ist dies von enormer Wichtigkeit, um mögliche Anreizsysteme in den unterschiedlichen Ländern anpassen zu können, falls dies notwendig sein sollte.

Literaturverzeichnis

Literatur:

WIEDEMANN, Stefan: Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung: Interdisziplinäres Meta-modell zur strukturierten Anwendung einsatzfähiger Führungsinstrumente., Wiesbaden 2006.

LORENZ, Michael/**ROHRSCHEIDER**, Uta: Praxishandbuch Mitarbeiterführung: Grundlagen - Führungstechniken – Gesprächsleitfäden, (3. Aufl.), Freiburg - München 2013.

FORSCHAUER, Uwe: Du managst jeden Tag, du weißt es nur noch nicht: Praxisratgeber., Hamburg 2014.

WILDE, Matthias/**BÄTZ**, Katrin/**KOVALEVA**, Anastassiya/**URHAHNE**, Detlef: Überprüfung einer Kurzskala intrinsischer Motivation (KIM)„ 2009

STOCK-HOMBURG, Ruth (Hrsg.): Handbuch strategisches Personalmanagement, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage.. Wiesbaden 2011,2013.

NIERMEYER, Rainer/**POSTALL**, Nadia: Effektive Mitarbeiterführung: Praxiserprobte Tipps für Führungskräfte., Wiesbaden 2010.

KIESER, Hans-Peter: Variable Vergütung im Vertrieb: 10 Bausteine für eine motivierende Entlohnung im Außen- und Innendienst., Wiesbaden 2012.

KRELL, Patrick/**KOLLMANN**, Prof. Dr. Tobias: Immaterielle Belohnungen, individuelle Kreativität und Innovationen in KMU: Eine empirische Analyse des mittleren und oberen Managements., 2013.

ROTHERMUND, Klaus/**EDER**, Andres: Allgemeine Psychologie: Motivation und Emotion., Wiesbaden 2011.

HECKHAUSEN, Jutta/**HECKHAUSEN**, Heinz: Motivation und Handeln, (4.überab. Aufl.), Berlin, Heidelberg 2010.

HILSENBECK, Thomas: Situatives Führen: Einführung in das Situative Führen nach Hersey und Blanchard., Würzburg 2002.

KAUFFELD, S: Arbeits- Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor, Heidelberg 2011.

PELZER, Guido: Führen mit Links: Links für Führungskräfte - ein Brevier., Erfstadt 2009.

BERTHEL, Jürgen/**BECKER**, Fred G.: Personal-Management: Grundzüge für Konzeption betrieblicher Personalarbeit. 8. überarbeitete und erweiterte Auflage., Stuttgart 2007.

HAHN, Dietger/**TAYLOR**, Bernard: Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung., Heidelberg 2006.

WILD, J: Organisation und Hierarchie, in: Zeitschrift für Organisation, 42.Jg., Nr. 1, S. 45-54., 1973.

HAGEN, Rolf: Anreizsysteme zur Strategiedurchsetzung., Spardorf 1985.

BECKER, Fred G./ Hrsg: **EYER**, E: Entgeltsysteme für produzierende Unternehmen: Durch differenzierte Vergütung die Wettbewerbsfähigkeit steigern., Düsseldorf 2004.

RHEINBERG, Falko: Motivation, (6. Aufl.), Stuttgart 2006.

KUHL, Julius (2010): Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie – Motivation, Emotion und Selbststeuerung, Göttingen 2010.

ROSENSTIEL, Lutz v.: Motivation im Betrieb, (10. Aufl.), Leonberg 2001.

COMELLI, Gerhard/ **ROSENSTIEL**, Lutz v. (2003): Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen, (3. Aufl.), München 2003.

WEINERT, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, 5. Aufl., Basel 2004.

HERSEY, Paul/**BLANCHARD**, Kenneth: Management of organizational behavior - Utilizing human resources. Prentice Hall 1969.

DROSDOWSKI, Günther/**MÜLLER**, Wolfgang/**SCHOLZE-STUBENRECHT**, Werner/**WERMKE**, Matthias: Duden. Deutsches Universalwörterbuch. 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Mannheim 1996.

SPRENGER, Reinhard. K.: Mythos Motivation, Frankfurt/Main 2010.

RUDOLPH, Udo: Motivationspsychologie kompakt, Basel 2009.

WEIBLER, Jürgen: Personalführung. München 2001

NIERMEYER, Rainer/**SEYFFERT**, Manuel: Motivation, Haufe-Lexware 2011

WAGNER, Rudi F.: Lernen und Motivation, in: In R. F. Wagner / A. Hinz / A. Rausch / B. Becker (Hrsg.). Modul Pädagogische Psychologie. Stuttgart 2009

SCHLAG, Bernhard: Lern- und Leistungsmotivation (4.Auflage), Wiesbaden 2013

FISCHER, L./**WISWEDE**, G.: *Grundlagen der Sozialpsychologie*. München, Oldenbourg 2001.

RUDOLPH, Udo: Motivationspsychologie: Work Book (2. Aufl.), Weinheim 2007

HUNGENBERG, Harald/**WULF**, Torsten: Grundlagen der Unternehmensführung. (3.Aufl.), Berlin, Heidelberg, New York 2007.

HOLTBRÜGGE, Dirk: Personalmanagement, (3. Aufl.), Berlin, Heidelberg, New York 2007.

GUTHOF, Philipp: Strategische Anreizsysteme: Gestaltungsoptionen im Rahmen der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1995.

HÜTTNER, Manfred/ **SCHWARTING**, Ulf: Grundzüge der Marktforschung,(7überarb. Aufl.), München, Wien, Oldenbourg 2002.

SCHOLZ, Christian: Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen,.5. Aufl., München 2000.

GEBERT, Diether/ **ROSENSTIEL**, Lutz v.: Organisationspsychologie: Person und Organisation, (5. Aufl.),Kohlhammer Stuttgart2002.

ULICH, Eberhard.: Arbeitspsychologie. 5. Aufl. Stuttgart 2001.

KLEINBECK, Uwe.: Arbeitsmotivation. Weinheim 1996.

LATTMANN, Charles: Der Erkenntniswert und die Erkenntnisgrenze der Motivationstheorie. In: Die Forderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung. Hrsg.: **LATTMANN**,Charles/ **PROBST**,Gilbert J.B./ **TAPERNOUX**, Frederic,Heidelberg 1992.

SCHNEIDER, Hans J./ **HANS**, Klaus: Mensch und Arbeit: Handbuch für Studium und Praxis, 11 Aufl., Düsseldorf 2008.

THOM, Norbert/ **FRIEDLI**, Vera: High Potentials: Was die Guten bindet, in: Personalmagazin, o. Jg. 2003, Nr. 2, S.6-66

WISWEDE, Günther: Arbeitsmotivation, in: Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie, **BECKERATH**, Paul G. von (Hrsg.), Stuttgart 1981

HAVRANEK, Christian/ **NIEDL**, Klaus: Gehaltsmanagement, Wien, Frankfurt 1999.

FREY, Bruno/ **OSTERLOH**, Margit: Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, Zürich 1997.

DECI, Edward L./ **RYAN**, Richard M.: Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik, in: Zeitschrift für Pädagogik, 1993.

DECI, Edward L.: Intrinsic Motivation, New York 1975.

SCHANZ, Günther: Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991.

SCHIEFELE, Ulrich/ **KÖLLER**, Olaf: Intrinsische und extrinsische Motivation, In: Handwörterbuch Pädagogische Psychologie, **ROST** Detlef H. (Hrsg.). Weinheim 2001.

STEINMANN, Horst / **SCHREYÖGG**, Georg: Management: Grundlage der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 6.Aufl., Wiesbaden 2005.

EHRlich, Christian: Erfassung und Gestaltung von Motivationspotenzialen als Aufgabe der Personalführung, Mering 2003.

BRÖCKERMANN, Reiner: Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management (3. Aufl.). Stuttgart 2003.

WILD, Elke/ **MÖLLER**, Jens: Pädagogische Psychologie, Heidelberg 2009.

FREY, Bruno/ **OSTERLOH**, Margit: Managing Motivation: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, (2.Aufl.), Wiesbaden 2002

KROPP, Waldemar: Systemische Personalwirtschaft: Wege zu vernetzt - kooperativen Problemlösungen, (2.Aufl.), München, Oldenbourg 2001.

ROHLFS, Carsten: Bildungseinstellungen: Schule und formale Bildung aus der Perspektive von Schülerinnen und Schülern, Wiesbaden 2011.

STAIGER, Mark: Wissensmanagement komplex: Perspektiven und soziale Praxis, **WYSSUSEK**, Boris (Hrsg.) unter Mitarbeit von **SCHWARTZ**, Martin/ **SCHLIEBS**, Oliver, Berlin 2004.

WÄLCHLI, Adrian: Strategische Anreizgestaltung: Modell eines Anreizsystems für strategisches Denken und Handeln des Managements. Zürich 1995.

ULICH, Eberhard/Conrad-Betschart: Anreizwirkungen von neuen Formen der Arbeitsgestaltung. In: Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, **SCHANZ**, Günther (Hrsg.), Stuttgart 1991.

THOM, Norbert: Personal I: Skript zur Vorlesung Personal I des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, (7. Aufl.), Bern 2000.

THOM, Norbert: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (1. Teil): Führungslehre: Skript zur Vorlesung Führungslehre des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, (2. Aufl.), Bern 1998.

THOM, Norbert/**WENGER**, Andreas P./**ZAUGG**, Robert J.: Fälle zu Organisation und Personal: Didaktik - Fallstudien - Lösungen - Theoriebausteine, (2. Aufl.), Bern/Stuttgart/Wien 1999.

BECKER, Fred G.: Anreizsysteme als Führungsinstrumente, In: Handwörterbuch der Führung, (2. Aufl.) **KIESER**, Alfred/ **REBER**, Gerhard/ **WUNDERER**, Rolf (Hrsg.), Stuttgart 1995.

EICHHORN, Siegfried/**SCHMIDT-RETTIG**, Barbara: Mitarbeitermotivation im Krankenhaus, Gerlingen 1995.

GOLEMAN, Daniel: Der Erfolgsquotient, München – Wien, 1999.

VOGELMANN, Elisabeth: Sinnorientierung im Rahmen des Personalmanagements: Ein Beitrag unter logotherapeutischen Gesichtspunkten, Berlin 2008.

Internetquellen:

Gallup: Gallup Engagement Index 2014: <http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx>, (Zugriff am 20.10.2015 und 27.11.2015)

Zielgruppe in: **wirtschaftslexikon24.de**, <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/zielgruppe/zielgruppe.htm>, (Zugriff am 23.10.2015)

Führungsstile ,in: **personal-wissen.de**, <http://www.personal-wissen.de/grundlagen-des-personalmanagements/mitarbeiterfuehrung/fuehrungsstile/>, (Zugriff am 03.11.2015).

Welcher Führungsstil ist der Richtige?, in: **personal-wissen.de** vom 20.03.2015, <http://www.personal-wissen.de/695/welcher-fuehrungsstil-ist-der-richtige/>, (Zugriff am 03.11.2015).

ERNST, Prof. Dr.Christian (Hrsg.): Mitarbeiterführung in:http://www.prof-ernst.de/fileadmin/downloads_allgemein/Ernst_Mitarbeiterfuehrung.pdf, (Zugriff am 03.11.2015)

FITZ, Dr Patrick (Hrsg.): Führungsstile nach Kurt Lewin vom 16.10. 2012, in: <http://www.fritz.tips/fuehrungsstile-nach-kurt-lewin/>, (Zugriff am 04.11.2015).

Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Theorie des Reifegrades in: Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85846/theorie-des-reifegrades-v7.html>, (Zugriff am 05.11.2015).

Springer Gabler Verlag (Hrsg), Likert-Skalierung in:Gabler Wirtschaftslexikon,<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/12660/likert-skalierung-v6.html>, (Zugriff am 05.11.2015).

Bauingenieur24 Informationsdienst (Hrsg),BÖCK, Susanne B., Anreiz-Systeme als Instrument der Mitarbeiterführung – Teil 1
in:<http://www.bauingenieur24.de/fachbeitraege/strategie/anreiz-systeme-als-instrument-der-mitarbeiterfuehrung-teil-1/1838.htm>, (Zugriff am 10.11.2015)

Definition-online.de (Hrsg), definition-online.de: Definition Mitarbeiterführung in:<http://definition-online.de/mitarbeiterfuehrung/>, (Zugriff am 10.11.2015).

Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Motivation, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55007/motivation-v6.html>, (Zugriff am 13.11.2015).

Duden Online (Hrsg.) : Motivation, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Motivation>, 2013, (Zugriff am 13.11.2015).

Duden Online (Hrsg.): Anreize, <http://www.duden.de/suchen/dudenonline/anreize>, (Zugriff am 14.11.2015).

RHEINBERG, Prof. Dr. Falko (Hrsg.), Fragebogen zur Erfassung der aktuellen Motivation (FAM), in: Diagnostica von 2001, <http://www.psych.uni-potsdam.de/people/rheinberg/messverfahren/FAM-Fragebogen.pdf>, (Zugriff am 14.11.2015).

RHEINBERG, Prof. Dr. Falko (Hrsg.), Flow-Kurz-Skala (FKS), in: Diagnostik von Motivation und Selbstkonzept (Test und Trends N.F. 2) von 2003, <http://www.psych.uni-potsdam.de/people/rheinberg/messverfahren/FKS.pdf>, (Zugriff am 14.11.2015).

RHEINBERG, Prof. Dr. Falko (Hrsg.), Anreiz-Fokus-Skala (AF-Skala), <http://www.psych.uni-potsdam.de/people/rheinberg/messverfahren/AFSkala.pdf>, (Zugriff am 14.11.2015).

Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Flow-Erleben, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78176/flow-erleben-v4.html> (Zugriff am 22.11.2015)

SDI-Research Wissen wie wohin: <http://www.sdi-research.at/lexikon/empirische-forschung.html> (Zugriff am 25.11.2015)

SCHEIBLER, Dr Petra: <https://studi-lektor.de/tipps/qualitative-forschung/qualitative-quantitative-forschung.html>, (Zugriff am 25.11.2015).

Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon,: Likert-Skalierung, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/12660/likert-skalierung-v6.html>, (Zugriff am 26.11.2015)

Ver.di Bildungswerk Hessen e.V.: <http://mobbing-und-burnout.sozialnetz.de/ca/e/ias/>, (Zugriff am 27.11.2015)

Faust, Prof. Dr. med Volker: Das Burnout-Syndrom und seine Folgen von 2011: <http://www.psychosoziale-gesundheit.net/psychiatrie/burnout.htm>, (Zugriff am 27.11.2015)

kma-online, BGM gewinnt deutlich an Bedeutung vom 15.10.2012: http://www.kma-online.de/nachrichten/management/betriebliches-gesundheitsmanagement-bgm-gewinnt-deutlich-an-bedeutung___id__28754___view.html, (Zugriff am 04.12.2015)

work-life-competence, Maslowsche Bedürfnispyramide: http://www.worklifecompetence.com/wp-content/uploads/2012/06/Pyramide_von_Maslow.png, Zugriff am 17.11.2015

Anlagen

Flow-Kurz-Skala (FKS)

Flow-Kurzfragebogen entwickelt von Falko Rheinberg & Regina Vollmeyer, Universität Potsdam

Alter:		Jahre
--------	--	-------

Geschlecht: ☐ weiblich
☐ männlich

Ich mache gerade _____ Uhrzeit _____
(Beziehen Sie sich bitte auf die eben unterbrochene Tätigkeit.)

	Trifft nicht zu	teils-teils	Trifft zu
• Ich fühle mich optimal beansprucht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Meine Gedanken bzw. Aktivitäten laufen flüssig und glatt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Ich merke gar nicht, wie die Zeit vergeht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Ich habe keine Mühe, mich zu konzentrieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Mein Kopf ist völlig klar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Ich bin ganz vertieft in das, was ich gerade mache.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Die richtigen Gedanken/Bewegungen kommen wie von selbst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Ich weiß bei jedem Schritt, was ich zu tun habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Ich habe das Gefühl, den Ablauf unter Kontrolle zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Ich bin völlig selbstvergessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Es steht etwas für mich Wichtiges auf dem Spiel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Ich darf jetzt keine Fehler machen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Ich mache mir Sorgen über einen Misserfolg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Verglichen mit allen anderen Tätigkeiten, die ich sonst mache, ist die jetzige Tätigkeit...

leicht

schwer
- Ich denke, meine Fähigkeiten auf diesem Gebiet sind...

niedrig

hoch
- Für mich persönlich sind die jetzigen Anforderungen...

zu gering

gerade richtig

zu hoch

Fragebogen zur Messung der aktuellen Motivationsentwicklung (FAM)

FAM

Nun wollen wir wissen, wie deine **momentane Einstellung** zu der beschriebenen Aufgabe ist. Dazu findest du auf dieser Seite Aussagen. Kreuze bitte jene Zahl an, die auf dich am Besten passt.

	trifft nicht zu					trifft zu	
1. Ich mag solche Rätsel und Knobeleyen.	1	2	3	4	5	6	7
2. Ich glaube, der Schwierigkeit dieser Aufgabe gewachsen zu sein.	1	2	3	4	5	6	7
3. Wahrscheinlich werde ich die Aufgabe nicht schaffen.	1	2	3	4	5	6	7
4. Bei der Aufgabe mag ich die Rolle des Wissenschaftlers, der Zusammenhänge entdeckt.	1	2	3	4	5	6	7
5. Ich fühle mich unter Druck, bei der Aufgabe gut abschneiden zu müssen.	1	2	3	4	5	6	7
6. Die Aufgabe ist eine richtige Herausforderung für mich.	1	2	3	4	5	6	7
7. Nach dem Lesen der Instruktion erscheint mir die Aufgabe sehr interessant.	1	2	3	4	5	6	7
8. Ich bin sehr gespannt darauf, wie gut ich hier abschneiden werde.	1	2	3	4	5	6	7
9. Ich fürchte mich ein wenig davor, dass ich mich hier blamieren könnte.	1	2	3	4	5	6	7
10. Ich bin fest entschlossen, mich bei dieser Aufgabe voll anzustrengen.	1	2	3	4	5	6	7
11. Bei Aufgaben wie dieser brauche ich keine Belohnung, sie machen mir auch so viel Spaß.	1	2	3	4	5	6	7
12. Es ist mir etwas peinlich, hier zu versagen.	1	2	3	4	5	6	7
13. Ich glaube, dass kann jeder schaffen.	1	2	3	4	5	6	7
14. Ich glaube, ich schaffe diese Aufgabe nicht.	1	2	3	4	5	6	7
15. Wenn ich die Aufgabe schaffe, werde ich schon ein wenig stolz auf meine Tüchtigkeit sein.	1	2	3	4	5	6	7
16. Wenn ich an die Aufgabe denke, bin ich etwas beunruhigt.	1	2	3	4	5	6	7
17. Eine solche Aufgabe würde ich auch in meiner Freizeit bearbeiten.	1	2	3	4	5	6	7
18. Die konkreten Leistungsanforderungen hier lähmen mich.	1	2	3	4	5	6	7

Fragebogen für die Datenerhebung

Was motiviert Sie?

Seite 1

Im folgenden Verlauf, sehen Sie nun 12 Fragenpaare (Items). Jedes Fragepaar ist gegensätzlich, muss sich jedoch nicht ausschließen. Beantworten Sie die folgenden Fragenpaare bitte nach:

1. trifft gar nicht zu
2. trifft eher nicht zu
3. trifft eher zu
4. trifft genau zu

WICHTIG: Diese Fragenpaare (Items) beantworten Sie bitte in Bezug auf Ihre eigene Motivation während der Arbeit. Einige Fragen zielen auch direkt auf Ihre Motivation ab. Wie sehr würde Sie also der dargestellte Zustand oder die dargestellte Tätigkeit motivieren. Mit Motivation ist der Zustand gemeint, in dem man motiviert ist, etwas zu tun. In diesem Fall, betrifft es Ihre beruflichen Tätigkeiten.

Bitte geben Sie ein Pseudonym an. *

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an. *

- ☐ männlich
- ☐ weiblich

Bitte geben Sie Ihr Alter an. *

- ☐ zwischen 15-25
- ☐ zwischen 25-35
- ☐ zwischen 35-45
- ☐ zwischen 45-55
- ☐ über 55

In welchem Beschäftigungsverhältnis befinden Sie sich? *

- ☐ Schüler/ Student
- ☐ Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung
- ☐ Führungskraft
- ☐ selbstständig
- ☐ nicht berufstätig

Jährliches Bruttogehalt *

- ☐ unter 20000€
- ☐ zwischen 20000€ und 30000€
- ☐ über 30000€

1. Würden Sie sagen, dass effektives Arbeiten aus einer hohen Motivation resultiert? *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

2. Würden Sie sagen, dass Motivation nichts mit hoher Effektivität bei der Arbeit zu tun hat? *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

3. Sie sind mit Ihrem Arbeitstag dann zufrieden, wenn Sie sich reizvollen Tätigkeiten und Herausforderungen stellen können. *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

4. Sie sind mit Ihrem Arbeitstag dann zufrieden, wenn Sie vorgesteckte messbare Ziele erreichen konnten. *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

5. Sie motivieren sich selbst, durch die herausfordernden Aufgaben, denen Sie sich stellen. *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

6. Sie motivieren sich durch Belohnungen, wie Lob und finanzielle Mittel, die Sie für geleistete Arbeit von Ihrem Unternehmen erhalten. *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

7. Sie bleiben auch gerne mal länger auf der Arbeit, wenn Sie merken, dass noch Aufgaben zu erledigen sind, beziehungsweise noch nicht abgeschlossen wurden. *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

8. Sie versuchen generell die vertraglich geregelte Arbeitszeit einzuhalten und bleiben nur extrem ungern länger am Arbeitsplatz. *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

9. Wenn Sie für ein Unternehmen tätig sind, ist Ihnen der gute Ruf des Unternehmens enorm wichtig. *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

10. Wenn Sie für ein Unternehmen tätig sind, sind Ihnen Dinge wie Umsatz/Gewinn und Wachstum des Unternehmens enorm wichtig. *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

11. Wenn Sie sehen, dass Ihre Tätigkeit an sich schon Spaß macht, dann denken Sie nicht lange darüber nach, was Sie damit erreichen können. *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

12. Wenn Sie sehen, dass Sie wichtige Dinge erreichen können, dann denken Sie nicht lange darüber nach, ob die hierzu erforderlichen Tätigkeiten Ihnen Spaß machen oder nicht. *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

13. Im Zweifelsfall ist Ihr Wahlspruch: "Spaß geht vor Nutzen an der Arbeit". *

Mit „Nutzen“ ist hier die persönliche materielle Bereicherung gemeint.

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

14. Im Zweifelsfall ist Ihr Wahlspruch: "Nutzen geht vor Spaß an der Arbeit". *

Mit „Nutzen“ ist hier die persönliche materielle Bereicherung gemeint.

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

15. Wenn Sie Misserfolge im Beruf erleben, demotivieren Sie diese nicht und Sie schaffen es sehr schnell, damit abzuschließen und mit der Arbeit fortzufahren. *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

16. Wenn Sie Misserfolge im Beruf erleben, demotivieren Sie diese erst einmal und Sie brauchen etwas Zeit, um sich neuen Herausforderungen zu stellen. *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

17. Sie sind besonders dann enttäuscht, wenn eine Tätigkeit weit weniger Spaß gemacht hat, als Sie vorher angenommen hatten. *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

18. Sie sind besonders dann enttäuscht, wenn ein angestrebtes Ergebnis sich als weit weniger wertvoll erweist, als vorher angenommen. *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

19. Sie sind eher daran interessiert, sich in Ihrem Beruf selbst zu verwirklichen. *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

20. Sie sind eher daran interessiert, vordefinierte Aufgaben zu erfüllen? *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

21. Sie sind der Meinung, Druck aufbauen gehört nicht in den Arbeitsalltag. Sie arbeiten am effektivsten, wenn man Ihnen freie Hand lässt. *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

22. Sie können mit einem gewissen Maß an Druck, der durch den Arbeitgeber aufgebaut wird, am effektivsten arbeiten und Sie benötigen ihn sogar. *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

23. Sie sind am motiviertesten in Ihrem Traumjob, der jedoch nur eine mittlere Vergütung hat, aber zu 100% zu Ihnen passt. Man kann sagen, viel Spaß an der Arbeit, viel Motivation. *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

24. Sie sind am motiviertesten in einem Job, der eher durchschnittlich zu Ihnen passt, aber eine hohe Vergütung hat. Man kann sagen, viel Geld für geleistete Arbeit, führt zu viel Motivation. *

- ☐ 1. trifft gar nicht zu ☐ 2. trifft eher nicht zu ☐ 3. trifft eher zu ☐ 4. trifft genau zu

Excel Auswertung der erhobenen Daten: Gesamtheit der Teilnehmer (Frage 1-6)

		Fragen-paar 1			Fragen-paar 2			Fragen-paar 3		
1. Bitte geben Sie ein Pseudonym an.	Art der Beschäftigung	Fra ge 1	Fra ge 2	Abwei-wei-chung	Fra ge 3	Fra ge 4	Abwei-wei-chung	Fra ge 5	Fra ge 6	Abwei-wei-chung
Kthrn	Führungskraft	3	2	1	4	4	0	3	4	1
Ralle	Arbeitnehmer ohne Füh-rungsverant-wortung	3	2	1	4	4	0	3	3	0
JS	Arbeitnehmer ohne Füh-rungsverant-wortung	4	1	3	4	4	0	4	3	1
Hwhwhehshs	Arbeitnehmer ohne Füh-rungsverant-wortung	3	2	1	2	3	1	3	3	0
T	selbstständig	4	1	3	3	4	1	4	4	0
Greentea	Arbeitnehmer ohne Füh-rungsverant-wortung	3	2	1	3	4	1	3	4	1
Maya	Arbeitnehmer ohne Füh-rungsverant-wortung	3	2	1	3	3	0	3	3	0
Lasse	Arbeitnehmer ohne Füh-rungsverant-wortung	4	2	2	4	2	2	4	3	1
Eule	Arbeitnehmer ohne Füh-rungsverant-wortung	3	1	2	4	3	1	4	2	2
Tina	Schüler/ Stu-dent	4	2	2	4	3	1	3	4	1
Cheeseburger	Arbeitnehmer ohne Füh-rungsverant-wortung	3	3	0	4	3	1	3	3	0
Candy	Schüler/ Stu-dent	4	2	2	3	3	0	3	4	1

	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung								
SosaFlaco		3	1	2	3	3	0	2	3
HLJ	Schüler/ Stu- dent	3	4	1	3	4	1	3	4
walex	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung	3	2	1	3	3	0	3	3
<3Freitag	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung	3	2	1	3	3	0	3	3
TH	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung	3	1	2	4	3	1	3	2
Vladio	Schüler/ Stu- dent	4	2	2	3	4	1	4	3
Jonas	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung	3	2	1	3	4	1	4	3
Mr. X	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung	3	2	1	3	3	0	2	1
Student	Schüler/ Stu- dent	4	2	2	3	3	0	4	3
Jon Bon Jovi	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung	4	2	2	3	3	0	3	3
Ersin	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung	4	1	3	3	2	1	4	4
123	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung	3	2	1	3	3	0	3	3
Coco	selbstständig	4	1	3	4	4	0	4	3
P	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung	3	2	1	1	4	3	3	4
Tetyana	Führungskraft	4	1	3	4	4	0	3	4
logo	Führungskraft	4	3	1	4	4	0	3	2

	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung								
chris		3	2	1	3	3	0	3	3
Dr. Oetker	Schüler/ Stu- dent	3	2	1	4	4	0	3	3
	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung								
Herbst		3	2	1	3	3	0	3	3
LEIKA	Führungskraft	4	4	0	3	3	0	3	3
Moritz	selbstständig	3	2	1	4	3	1	4	3
Pseudo	Führungskraft	3	2	1	3	3	0	3	3
Max	selbstständig	4	1	3	4	3	1	4	2
Dan	Führungskraft	2	3	1	4	1	3	4	1
xylo	Führungskraft	3	2	1	3	2	1	3	2
Schlumpfi	Führungskraft	4	1	3	4	4	0	4	3
Ernie	Führungskraft	4	1	3	3	2	1	4	3
Horst	Führungskraft	3	1	2	3	3	0	4	2
	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung								
Stephan		4	1	3	4	1	3	4	1
12345	Führungskraft	4	1	3	4	4	0	3	4
Franz	Führungskraft	4	1	3	4	4	0	4	4
Zorro	Führungskraft	3	2	1	3	3	0	4	2
Hanseat	Führungskraft	3	2	1	3	3	0	3	4
	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung								
Zorro		4	3	1	3	3	0	3	3
Amselweg	selbstständig	4	3	1	4	4	0	3	3
docholiday	Führungskraft	2	4	2	3	4	1	3	1
Mr.X	Führungskraft	4	1	3	3	3	0	3	3
	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung								
MoMo		4	1	3	3	3	0	3	4
Pseudo	Führungskraft	4	3	1	3	3	0	4	4
Marwi	Führungskraft	4	2	2	3	3	0	3	3
	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung								
Sodastream		3	1	2	3	3	0	3	3
	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung								
Geheimnis ;)		3	1	2	3	3	0	3	1

	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung								
BieneMaja		3	2	1	3	3	0	2	3
Butterblume	Schüler/ Stu- dent	4	1	3	3	4	1	2	3
	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung								
zonk		2	3	1	2	2	0	3	3
Tom	selbstständig	1	4	3	4	3	1	3	2
	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung								
Stefan		4	1	3	4	2	2	4	2
	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung								
j9		3	4	1	4	3	1	3	4
lalelu	Führungskraft	4	3	1	4	4	0	4	4
	Schüler/ Stu- dent								
XXX		4	1	3	4	3	1	2	3
Horst	selbstständig	4	2	2	4	3	1	3	2
	Schüler/ Stu- dent								
aka. your sister		4	4	0	4	4	0	3	3
	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung								
D.		4	1	3	4	4	0	3	4
Sp	Führungskraft	4	2	2	3	2	1	4	4
	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung								
Timmse		3	2	1	4	3	1	3	3
	Schüler/ Stu- dent								
Limoneneis		4	1	3	3	3	0	3	3
	Schüler/ Stu- dent								
Kugelschreiber		4	3	1	4	4	0	4	4
	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung								
Möp		3	2	1	3	4	1	3	4
	Schüler/ Stu- dent								
Annie		4	1	3	4	3	1	3	3
	Schüler/ Stu- dent								
Hamburglover		3	2	1	4	4	0	3	3
	Schüler/ Stu- dent								
Hans Meier		4	1	3	4	4	0	4	3
	Schüler/ Stu- dent								
Lolo		3	2	1	4	3	1	4	4
	Führungskraft								
Lasse		3	2	1	3	2	1	2	3

yfbfyfb	Schüler/ Student	3	2	1	4	4	0	3	4	1
Sara Tancredi	Schüler/ Student	2	3	1	3	3	0	3	3	0
Chillkaiser	Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung	3	2	1	4	4	0	3	3	0
A	Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung	3	3	0	3	2	1	3	2	1
Nicki	selbstständig	3	1	2	4	4	0	4	4	0
Hallo	Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung	4	2	2	4	3	1	4	2	2
HamburgerDeern	Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung	3	2	1	3	3	0	3	4	1
Ich	nicht berufstätig	4	1	3	4	3	1	3	2	1
LSN	Schüler/ Student	4	2	2	4	3	1	3	3	0
Knackwurst	Führungskraft	3	2	1	3	3	0	1	1	0
nalini	Schüler/ Student	2	1	1	4	3	1	4	1	3
Jörg	Führungskraft	4	1	3	3	2	1	3	3	0
Zoern	Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung	3	2	1	3	3	0	2	2	0
Nina Müller	Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung	3	2	1	4	4	0	4	4	0
Maria	Führungskraft	3	2	1	4	4	0	4	4	0
gdhb	Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung	3	2	1	4	4	0	2	2	0
X	Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung	3	2	1	3	4	1	3	3	0
Russel	Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung	3	3	0	4	4	0	4	2	2
MZ	Schüler/ Student	4	1	3	4	3	1	3	4	1

	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung										
Abc		3	2	1	3	3	0	3	3	0	
MSP	Schüler/ Stu- dent	4	2	2	3	3	0	2	3	1	
Itemsnamevollumständ- lichFuckUniKidsgoD3	Führungskraft	3	2	1	3	3	0	3	4	1	
Ali	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung	4	2	2	4	3	1	4	3	1	
Stefanie	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung	3	2	1	3	2	1	4	1	3	
Milena	Arbeitnehmer ohne Füh- rungsverant- wortung	4	1	3	4	1	3	4	1	3	

Excel Auswertung der erhobenen Daten: Gesamtheit der Teilnehmer (Frage 7-14)

Fragenpaar 4			Fragen- paar 5			Fragen- paar 6			Fragen- paar 7		
Fra- ge 7	Fra- ge 8	Abwei- chung	Fra- ge 9	Frage 10	Abwei- chung	Fra- ge 11	Fra- ge 12	Abwei- chung	Fra- ge 13	Fra- ge 14	Abwei- chung
4	1	3	3	3	0	3	3	0	3	2	1
4	1	3	1	4	3	2	4	2	2	3	1
4	1	3	3	3	0	2	4	2	2	3	1
1	4	3	2	2	0	3	2	1	2	3	1
2	3	1	4	4	0	2	2	0	3	2	1

2	3	1	1	3	2	3	2	1	1	3	2
2	3	1	3	3	0	2	3	1	2	3	1
3	2	1	4	4	0	4	3	1	4	2	2
3	1	2	3	2	1	2	3	1	2	2	0
3	2	1	4	3	1	2	2	0	3	1	2
2	2	0	1	3	2	3	3	0	2	3	1
2	3	-1	3	2	1	3	3	0	3	2	1
3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	2	1
4	1	3	1	4	3	1	2	1	2	3	1
3	2	1	3	3	0	2	3	1	3	3	0
2	3	1	2	1	1	1	2	1	3	2	1
3	1	2	3	3	0	2	3	1	2	3	1
4	1	3	3	3	0	3	2	1	3	2	1
3	2	1	4	3	1	3	3	0	2	3	1
4	2	2	3	3	0	3	4	1	3	2	1

2	3	1	3	3	0	4	2	2	3	2	1
3	2	1	4	4	0	3	3	0	3	2	1
4	2	2	3	1	2	1	2	1	1	3	2
2	3	1	3	3	0	3	3	0	2	3	1
4	1	3	3	2	1	2	2	0	3	2	1
2	4	2	1	3	2	3	3	0	2	4	2
3	1	2	4	4	0	4	3	1	2	3	1
4	2	2	4	4	0	3	3	0	3	2	1
4	1	3	3	3	0	1	2	1	2	3	1
4	1	3	4	3	1	4	3	1	2	3	1
3	2	1	4	3	1	2	2	0	3	2	1
4	1	3	3	3	0	2	3	1	1	3	2
4	1	3	4	3	1	2	4	2	2	3	1
3	1	2	2	4	2	2	3	1	2	3	1
4	1	3	3	4	1	1	4	3	1	3	2
4	1	3	4	4	0	1	4	3	1	4	3
3	2	1	3	3	0	2	3	1	2	3	1
4	2	2	4	4	0	2	4	2	1	4	3
4	1	3	3	4	1	2	3	1	3	2	1
4	1	3	4	4	0	4	2	2	3	3	0
4	1	3	4	1	3	4	1	3	4	1	3
4	1	3	4	4	0	1	4	3	2	3	1
4	1	3	3	4	1	2	4	2	2	4	2
4	1	3	3	3	0	2	2	0	3	2	1
4	1	3	4	4	0	3	4	1	2	3	1

3	2	1	3	3	0	3	3	0	2	3	1
3	2	1	4	4	0	3	3	0	2	3	1
4	1	3	3	3	0	3	3	0	2	2	0
4	2	2	3	3	0	2	3	1	2	3	1
4	1	3	4	4	0	2	2	0	2	3	1
4	1	3	4	4	0	2	3	1	2	2	0
4	1	3	4	4	0	1	4	3	3	2	1
3	2	1	3	2	1	2	3	1	2	3	1
2	4	2	2	2	0	2	2	0	2	3	1
1	3	2	2	3	1	3	2	1	3	2	1
2	4	2	3	3	0	3	2	1	4	2	2
3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0
4	1	3	4	4	0	3	1	2	1	3	2
4	2	2	4	1	3	4	2	2	4	1	3
3	2	1	3	3	0	3	2	1	2	3	1
4	1	3	3	3	0	3	4	1	3	2	1
2	3	1	3	3	0	2	2	0	2	3	1
3	1	2	3	3	0	3	2	1	3	2	1
3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1
3	2	1	3	2	1	2	2	0	3	2	1
3	3	0	4	3	1	3	2	1	3	2	1

3	2	1	3	3	0	2	3	1	3	2	1
2	3	1	3	3	0	3	2	1	3	1	2
2	4	2	4	2	2	3	1	2	4	1	3
2	3	1	2	3	1	3	3	0	2	3	1
3	2	1	2	2	0	3	2	1	3	2	1
3	1	2	3	3	0	2	2	0	1	3	2
3	1	2	4	3	1	3	2	1	2	3	1
3	2	1	3	3	0	3	3	0	3	3	0
2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
3	1	2	3	3	0	3	2	1	3	3	0
2	3	1	3	3	0	3	2	1	3	2	1
3	2	1	3	3	0	3	2	1	3	2	1
3	2	1	3	3	0	3	3	0	3	2	1
3	1	2	2	1	1	4	1	3	4	1	3
4	2	2	3	3	0	3	2	1	3	2	1
1	2	1	4	3	1	2	2	0	3	2	1
2	3	1	3	2	1	3	2	1	2	2	0
3	2	1	4	3	1	3	3	0	2	3	1
2	2	0	2	1	1	2	2	0	2	2	0
4	1	3	2	1	1	2	3	1	4	1	3
4	1	3	3	2	1	3	2	1	3	2	1

2	4	2	2	3	1	3	3	0	2	3	1
3	2	1	4	4	0	2	2	0	2	2	0
4	2	2	4	3	1	2	1	1	3	1	2
1	4	3	3	2	1	3	2	1	3	2	1
3	3	0	4	4	0	3	1	2	3	2	1
3	2	1	2	3	1	3	3	0	4	1	3
4	2	2	4	3	1	3	2	1	4	2	2
4	1	3	3	2	1	3	2	1	3	2	1
3	2	1	3	3	0	2	1	1	3	2	1
3	3	0	2	3	1	2	4	2	1	4	3
3	1	2	4	1	3	4	3	1	4	1	3
3	2	1	4	1	3	3	2	1	4	1	3
4	1	3	3	2	1	3	2	1	4	1	3

Excel Auswertung der erhobenen Daten: Gesamtheit der Teilnehmer (Frage 15-24)

Fragen-paar 8			Fragen-paar 9			Fragen-paar 10			Fragen-paar 11			Fragen-paar 12		
Fra ge 15	Fra ge 16	Abwei- chung	Fra ge 17	Fra ge 18	Abwei- chung	Fra- ge 19	Fra ge 20	Abwei- chung	Fra- ge 21	Fra ge 22	Abwei- chung	Fra- ge 23	Fra ge 24	Abwei- chung
4	1	3	3	3	0	3	3	0	3	2	1	4	1	3
3	1	2	1	2	1	4	2	2	3	2	1	4	3	1
3	2	1	3	3	0	3	2	1	4	2	2	3	3	0
3	2	1	3	2	1	3	3	0	2	3	1	2	3	1
2	3	1	2	3	1	3	2	1	2	2	0	3	2	1
3	2	1	2	2	0	4	3	1	2	3	1	2	2	0
3	2	1	2	3	1	3	2	1	1	3	2	3	2	1
4	1	3	3	2	1	4	1	3	4	2	2	4	1	3
3	2	1	2	2	0	3	2	1	2	4	2	4	1	3
3	2	1	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	2	1
4	1	3	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	3	0
3	2	1	4	4	0	3	1	2	3	2	1	3	2	1

3	1	2	3	3	0	3	2	1	2	3	1	3	2	1	
3	2	1	3	3	0	3	2	1	1	4	3	3	3	0	
3	2	1	3	3	0	3	2	1	4	1	3	3	3	0	
3	2	1	3	3	0	2	3	1	3	3	0	3	2	1	
3	2	1	2	3	1	4	1	3	3	2	1	3	2	1	
3	2	1	3	3	0	4	3	1	2	3	1	3	3	0	
2	3	1	3	4	1	2	3	1	2	3	1	4	2	2	
3	2	1	3	3	0	2	3	1	3	2	1	4	3	1	
2	4	2	4	4	0	4	1	3	4	2	2	4	2	2	
1	3	2	3	4	1	4	2	2	3	2	1	4	1	3	
1	3	2	4	4	0	3	4	1	4	2	2	4	1	3	
3	2	1	2	2	0	3	2	1	2	3	1	2	3	1	
2	3	1	3	3	0	4	4	0	3	2	1	4	1	3	
3	2	1	1	3	2	3	3	0	4	1	3	3	4	1	
4	1	3	2	3	1	4	1	3	2	4	2	2	4	2	
3	2	1	2	2	0	4	2	2	4	2	2	4	1	3	

2	3	1	3	3	0	3	2	1	3	2	1	2	3	1	
4	2	2	1	3	2	4	3	1	1	4	3	4	2	2	
3	2	1	2	2	0	4	2	2	4	2	2	4	2	2	
3	2	1	2	3	1	4	2	2	4	2	2	3	2	1	
3	2	1	3	4	1	3	2	1	3	4	1	4	2	2	
3	2	1	2	2	0	3	2	1	3	3	0	2	2	0	
3	1	2	2	4	2	3	1	2	4	2	2	2	3	1	
3	2	1	1	4	3	4	1	3	4	1	3	4	1	3	
3	2	1	2	3	1	3	2	1	3	2	1	3	3	0	
3	2	1	2	3	1	1	3	2	3	1	2	3	4	1	
3	1	2	3	3	0	2	1	1	3	1	2	3	3	0	
3	2	1	2	4	2	3	1	2	3	2	1	4	2	2	
4	1	3	4	1	3	4	1	3	4	2	2	4	2	2	
4	1	3	2	4	2	4	3	1	2	3	1	4	4	0	
4	3	1	3	4	1	3	1	2	4	1	3	4	1	3	
3	2	1	2	2	0	3	1	2	4	2	2	3	2	1	
3	2	1	2	4	2	4	1	3	4	2	2	2	4	2	
2	3	1	2	2	0	2	3	1	3	2	1	4	2	2	
3	3	0	2	3	1	4	3	1	4	2	2	4	3	1	
3	2	1	1	1	0	2	2	0	3	2	1	2	3	1	
3	2	1	2	3	1	3	2	1	2	3	1	2	3	1	
3	2	1	3	3	0	4	2	2	4	2	2	4	4	0	
3	1	2	2	2	0	3	3	0	2	2	0	2	3	1	
3	2	1	2	2	0	2	3	1	3	3	0	2	3	1	
3	2	1	3	3	0	2	3	1	3	2	1	3	3	0	
1	3	2	3	3	0	2	3	1	3	1	2	2	3	1	

2	3	1	2	3	1	3	2	1	2	3	1	3	2	1	
3	2	1	3	3	0	2	4	2	3	2	1	4	3	1	
3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0	
4	1	3	3	3	0	3	1	2	3	3	0	3	1	2	
4	1	3	4	1	3	4	2	2	4	1	3	4	1	3	
1	4	3	3	4	1	4	3	1	3	2	1	4	2	2	
3	2	1	2	3	1	4	2	2	3	4	1	3	3	0	
2	3	1	4	3	1	4	1	3	1	4	3	1	1	0	
2	3	1	2	3	1	3	2	1	4	1	3	2	3	1	
2	3	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	3	3	0	
3	2	1	3	4	1	4	1	3	2	3	1	3	2	1	
4	1	3	2	3	1	2	2	0	4	1	3	3	3	0	
3	2	1	2	3	1	3	2	1	2	3	1	3	3	0	
3	2	1	3	2	1	4	3	1	2	3	1	3	2	1	
4	2	2	4	3	1	4	2	2	3	1	2	4	1	3	
3	2	1	2	3	1	3	2	1	4	2	2	2	3	1	
2	3	1	3	3	0	4	2	2	3	2	1	4	2	2	
2	3	1	2	3	1	3	2	1	3	2	1	4	1	3	
3	2	1	3	3	0	3	2	1	4	2	2	3	2	1	
3	2	1	2	3	1	3	3	0	3	3	0	3	2	1	
2	3	1	3	3	0	3	3	0	3	2	1	3	2	1	

3	1	2	3	3	0	3	3	0	2	2	0	4	2	2
3	2	1	2	3	1	3	3	0	3	2	1	3	2	1
3	2	1	3	3	0	2	3	1	3	2	1	4	2	2
4	2	2	3	2	1	4	2	2	4	1	3	3	2	1
4	1	3	4	3	1	3	3	0	4	1	3	4	1	3
3	1	2	3	3	0	2	2	0	3	2	1	3	2	1
2	3	1	4	3	1	4	2	2	3	2	1	3	2	1
2	3	1	3	3	0	4	2	2	4	2	2	4	1	3
2	2	0	3	3	0	4	3	1	2	3	1	3	2	1
3	2	1	2	2	0	1	1	0	2	1	1	1	2	1
4	1	3	2	3	1	4	4	0	3	2	1	4	1	3
3	2	1	3	2	1	2	2	0	2	3	1	3	2	1
3	2	1	3	3	0	2	3	1	2	3	1	2	3	1
3	2	1	1	2	1	4	4	0	3	2	1	2	4	2
3	2	1	3	4	1	3	2	1	2	4	2	3	2	1
2	3	1	2	2	0	3	2	1	3	2	1	4	2	2
2	3	1	4	3	1	3	3	0	2	3	1	3	3	0
4	1	3	2	3	1	3	2	1	3	3	0	4	2	2
2	3	1	4	4	0	4	2	2	3	4	1	4	2	2

3	1	2	2	2	0	3	2	1	2	3	1	3	2	1
1	4	3	3	3	0	4	2	2	2	3	1	4	2	2
4	2	2	3	3	0	2	3	1	1	4	3	2	4	2
4	2	2	4	4	0	4	1	3	4	2	2	4	1	3
4	1	3	4	2	2	4	2	2	1	4	3	2	3	1
4	2	2	4	2	2	4	1	3	4	2	2	4	1	3

Excel Auswertung der erhobenen Daten: Gesamtheit der Teilnehmer (Endergebnis der Tabelle)

Durchschnitt	Verlagerung Durchschnitt	
	intrinsisch	extrinsisch
1,083333333	3,333333333	2,416666667
1,416666667	2,833333333	2,583333333
1,166666667	3,25	2,583333333
0,916666667	2,416666667	2,666666667
0,833333333	2,833333333	2,666666667

1	2,416666667	2,75
0,833333333	2,5	2,666666667
1,75	3,833333333	2,083333333
1,333333333	2,916666667	2,083333333
0,833333333	3,166666667	2,5
0,833333333	2,833333333	2,5
0,75	3,083333333	2,5
0,75	2,833333333	2,416666667
1,333333333	2,5	3
0,666666667	3	2,5
0,666666667	2,583333333	2,416666667
1,25	2,916666667	2,166666667
1	3,25	2,583333333
1	2,916666667	2,916666667
0,833333333	3	2,5

1,333333333	3,416666667	2,583333333
1,083333333	3,166666667	2,583333333
1,583333333	3	2,416666667
0,583333333	2,583333333	2,666666667
1,166666667	3,333333333	2,333333333
1,5	2,416666667	3,083333333
1,583333333	3,166666667	2,75
1,083333333	3,5	2,416666667
0,833333333	2,666666667	2,5
1,416666667	3,166666667	2,75
0,916666667	3,166666667	2,25
1,083333333	3	2,583333333
1,333333333	3,25	2,75
0,75	2,583333333	2,5
2	2,916666667	2,416666667
2,416666667	3	2,25
0,833333333	2,75	2,416666667
1,5	2,916666667	2,916666667
1,333333333	3,083333333	2,083333333
1,416666667	3,333333333	2,25
2,833333333	4	1,166666667
1,5	3,166666667	3
1,75	3,416666667	2,666666667
1,083333333	3,083333333	2
1,416666667	3,083333333	2,833333333

0,666666667	2,833333333	2,666666667
0,666666667	3,333333333	3
0,916666667	2,583333333	2,333333333
1	2,75	2,583333333
1,083333333	3,333333333	2,583333333
0,666666667	2,916666667	2,583333333
1	2,833333333	2,666666667
0,75	2,75	2,5
1,083333333	2,333333333	2,416666667
1	2,416666667	2,583333333
1,25	3	2,75
0,083333333	2,833333333	2,916666667
1,583333333	3	2,25
2,583333333	4	1,416666667
1,166666667	3	3
0,916666667	3,333333333	2,916666667
1,25	2,583333333	2,5
1,25	3	2,25
0,666666667	3	2,666666667
1,166666667	3,083333333	2,416666667
1,083333333	3,25	2,333333333

0,75	2,833333333	2,583333333
1	3	2,333333333
1,666666667	3,666666667	2,333333333
1	2,666666667	2,833333333
1,083333333	3,166666667	2,25
1	2,75	2,416666667
1,166666667	3,333333333	2,333333333
0,5	3,083333333	2,75
0,833333333	2,5	2,666666667
0,75	3,083333333	2,5
0,666666667	2,75	2,583333333
0,75	3,083333333	2,5
1,083333333	3,25	2,166666667
1,75	3,583333333	1,833333333
1,083333333	3,25	2,166666667
0,916666667	2,916666667	2,5
1,333333333	3,166666667	2,166666667
0,75	3,083333333	2,666666667
0,416666667	2	1,75
1,75	3,25	1,833333333
1,166666667	3	2

0,75	2,416666667	2,833333333
0,583333333	2,916666667	2,833333333
1,083333333	3,166666667	2,583333333
1	2,75	2,416666667
0,666666667	3	2,833333333
1,166666667	3,25	2,416666667
1,416666667	3,583333333	2,666666667
1	2,916666667	2,083333333
1,166666667	2,833333333	2,5
1,333333333	2,416666667	3,25
1,916666667	3,916666667	2
2	3,25	1,916666667
2,416666667	3,833333333	1,416666667

Erreichter Wert		1,143333333
höchst möglicher Wert		3
geringstmöglicher Wert		0

	intrinsisch	extrinsisch
erreichter Wert	3,014166667	2,469166667

höchst möglicher Wert	4	4
geringstmöglicher Wert	1	1

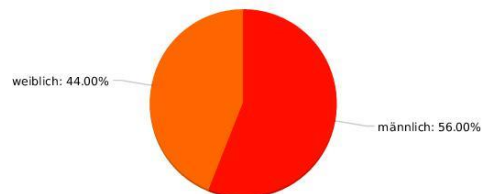
Auswertung als Tortendiagramm

2. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an. *

Anzahl Teilnehmer: 100

56 (56.0%): männlich

44 (44.0%): weiblich



3. Bitte geben Sie Ihr Alter an. *

Anzahl Teilnehmer: 100

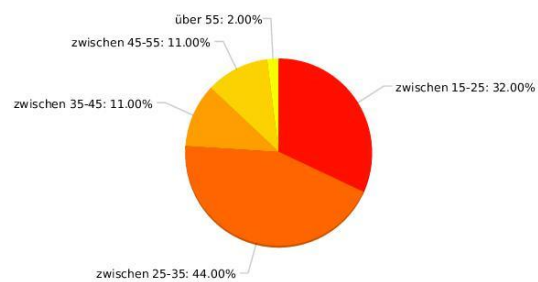
32 (32.0%): zwischen 15-25

44 (44.0%): zwischen 25-35

11 (11.0%): zwischen 35-45

11 (11.0%): zwischen 45-55

2 (2.0%): über 55



4. in welchem Beschäftigungsverhältnis befinden Sie sich? *

Anzahl Teilnehmer: 100

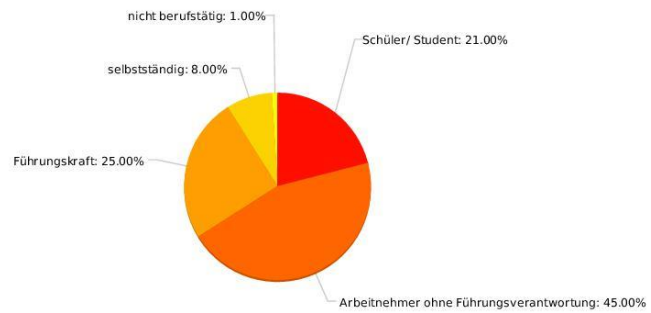
21 (21.0%): Schüler / Student

45 (45.0%): Arbeitnehmer
ohne Führungsverantwortung

25 (25.0%): Führungskraft

8 (8.0%): selbstständig

1 (1.0%): nicht berufstätig



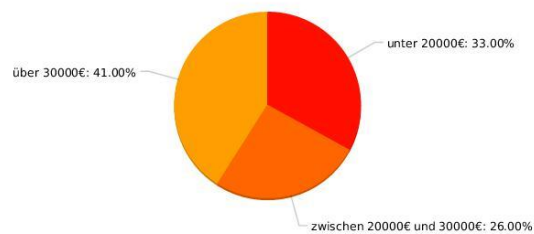
5. jährliches Bruttogehalt *

Anzahl Teilnehmer: 100

33 (33.0%): unter 20000€

26 (26.0%): zwischen 20000€
und 30000€

41 (41.0%): über 30000€



6. 1. Würden Sie sagen, dass effektives Arbeiten aus einer hohen Motivation resultiert? *

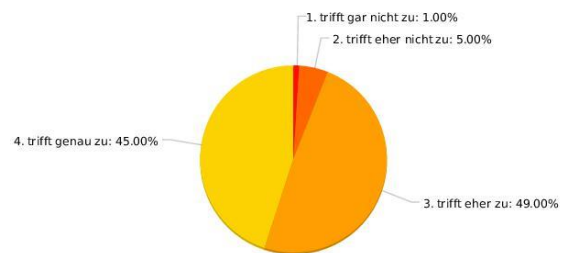
Anzahl Teilnehmer: 100

1 (1.0%): 1. trifft gar nicht zu

5 (5.0%): 2. trifft eher nicht zu

49 (49.0%): 3. trifft eher zu

45 (45.0%): 4. trifft genau zu



7. 2. Würden Sie sagen, dass Motivation nichts mit hoher Effektivität bei der Arbeit zu tun hat? *

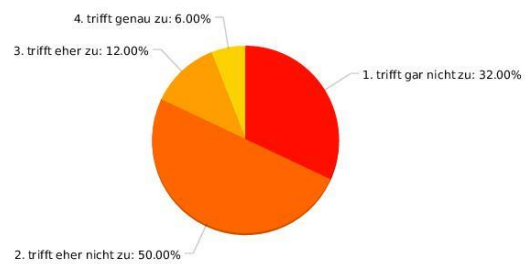
Anzahl Teilnehmer: 100

32 (32.0%): 1. trifft gar nicht zu

50 (50.0%): 2. trifft eher nicht zu

12 (12.0%): 3. trifft eher zu

6 (6.0%): 4. trifft genau zu



8. 3. Sie sind mit Ihrem Arbeitstag dann zufrieden, wenn Sie sich reizvollen Tätigkeiten und Herausforderungen stellen können. *

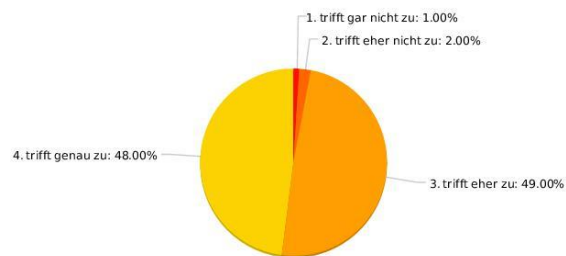
Anzahl Teilnehmer: 100

1 (1.0%): 1. trifft gar nicht zu

2 (2.0%): 2. trifft eher nicht zu

49 (49.0%): 3. trifft eher zu

48 (48.0%): 4. trifft genau zu



9. 4. Sie sind mit Ihrem Arbeitstag dann zufrieden, wenn Sie vorgesteckte messbare Ziele erreichen konnten. *

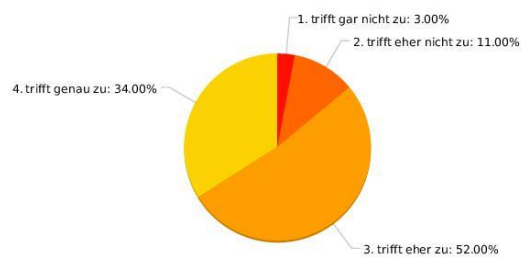
Anzahl Teilnehmer: 100

3 (3.0%): 1. trifft gar nicht zu

11 (11.0%): 2. trifft eher nicht zu

52 (52.0%): 3. trifft eher zu

34 (34.0%): 4. trifft genau zu



10. 5. Sie motivieren sich selbst, durch die herausfordernden Aufgaben, denen Sie sich stellen. *

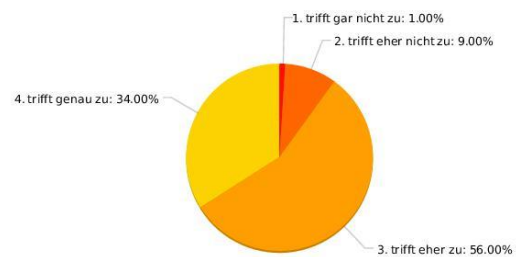
Anzahl Teilnehmer: 100

1 (1.0%): 1. trifft gar nicht zu

9 (9.0%): 2. trifft eher nicht zu

56 (56.0%): 3. trifft eher zu

34 (34.0%): 4. trifft genau zu



11. 6. Sie motivieren sich durch Belohnungen, wie Lob und finanzielle Mittel, die Sie für geleistete Arbeit von Ihrem Unternehmen erhalten. *

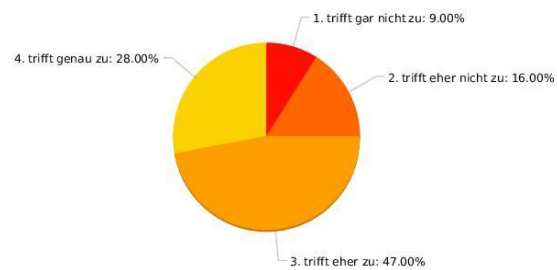
Anzahl Teilnehmer: 100

9 (9.0%): 1. trifft gar nicht zu

16 (16.0%): 2. trifft eher nicht zu

47 (47.0%): 3. trifft eher zu

28 (28.0%): 4. trifft genau zu



12. 7. Sie bleiben auch gerne mal länger auf der Arbeit, wenn Sie merken, dass noch Aufgaben zu erledigen sind, beziehungsweise noch nicht abgeschlossen wurden. *

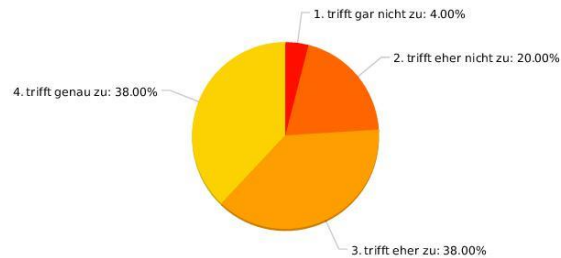
Anzahl Teilnehmer: 100

4 (4.0%): 1. trifft gar nicht zu

20 (20.0%): 2. trifft eher nicht zu

38 (38.0%): 3. trifft eher zu

38 (38.0%): 4. trifft genau zu



13. 8. Sie versuchen generell die vertraglich geregelte Arbeitszeit einzuhalten und bleiben nur extrem ungern länger am Arbeitsplatz. *

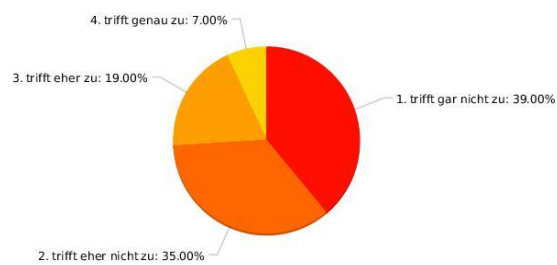
Anzahl Teilnehmer: 100

39 (39.0%): 1. trifft gar nicht zu

35 (35.0%): 2. trifft eher nicht zu

19 (19.0%): 3. trifft eher zu

7 (7.0%): 4. trifft genau zu



14. 9. Wenn Sie für ein Unternehmen tätig sind, ist Ihnen der gute Ruf des Unternehmens enorm wichtig. *

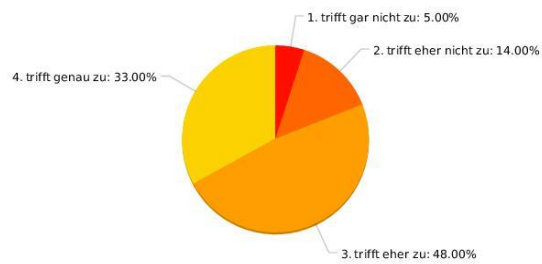
Anzahl Teilnehmer: 100

5 (5.0%): 1. trifft gar nicht zu

14 (14.0%): 2. trifft eher nicht zu

48 (48.0%): 3. trifft eher zu

33 (33.0%): 4. trifft genau zu



15. 10. Wenn Sie für ein Unternehmen tätig sind, sind Ihnen Dinge wie Umsatz/Gewinn und Wachstum des Unternehmens enorm wichtig. *

Anzahl Teilnehmer: 100

9 (9.0%): 1. trifft gar nicht zu

15 (15.0%): 2. trifft eher nicht zu

53 (53.0%): 3. trifft eher zu

23 (23.0%): 4. trifft genau zu



16. 11. Wenn Sie sehen, dass Ihre Tätigkeit an sich schon Spaß macht, dann denken Sie nicht lange darüber nach, was Sie damit erreichen können. *

Anzahl Teilnehmer: 100

8 (8.0%): 1. trifft gar nicht zu

35 (35.0%): 2. trifft eher nicht zu

48 (48.0%): 3. trifft eher zu

9 (9.0%): 4. trifft genau zu



17. 12. Wenn Sie sehen, dass Sie wichtige Dinge erreichen können, dann denken Sie nicht lange darüber nach, ob die hierzu erforderlichen Tätigkeiten Ihnen Spaß machen oder nicht. *

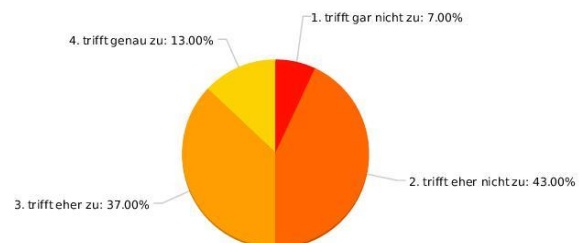
Anzahl Teilnehmer: 100

7 (7.0%): 1. trifft gar nicht zu

43 (43.0%): 2. trifft eher nicht zu

37 (37.0%): 3. trifft eher zu

13 (13.0%): 4. trifft genau zu



18. 13. Im Zweifelsfall ist Ihr Wahlspruch: "Spaß geht vor Nutzen an der Arbeit". *

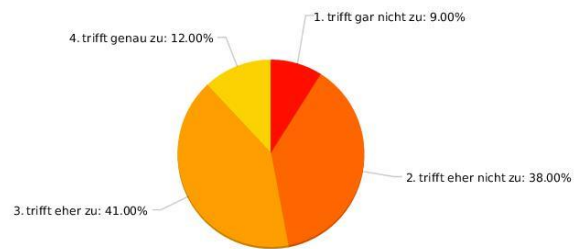
Anzahl Teilnehmer: 100

9 (9.0%): 1. trifft gar nicht zu

38 (38.0%): 2. trifft eher nicht zu

41 (41.0%): 3. trifft eher zu

12 (12.0%): 4. trifft genau zu



19. 14. Im Zweifelsfall ist Ihr Wahlspruch: "Nutzen geht vor Spaß an der Arbeit". *

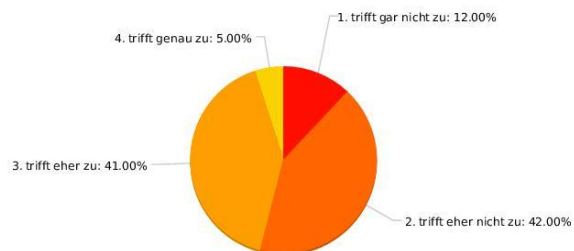
Anzahl Teilnehmer: 100

12 (12.0%): 1. trifft gar nicht zu

42 (42.0%): 2. trifft eher nicht zu

41 (41.0%): 3. trifft eher zu

5 (5.0%): 4. trifft genau zu



20. 15. Wenn Sie Misserfolge im Beruf erleben, demotivieren sie diese nicht und Sie schaffen es sehr schnell, damit abzuschließen und mit der Arbeit fortzufahren. *

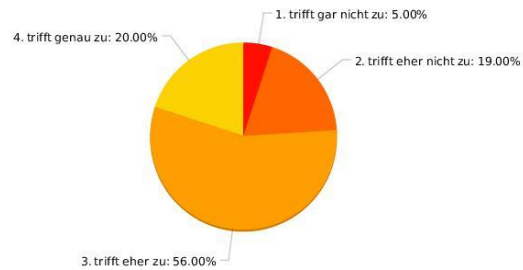
Anzahl Teilnehmer: 100

5 (5.0%): 1. trifft gar nicht zu

19 (19.0%): 2. trifft eher nicht zu

56 (56.0%): 3. trifft eher zu

20 (20.0%): 4. trifft genau zu



21. 16. Wenn Sie Misserfolge im Beruf erleben, demotivieren Sie diese erst einmal und Sie brauchen etwas Zeit, um sich neuen Herausforderungen zu stellen. *

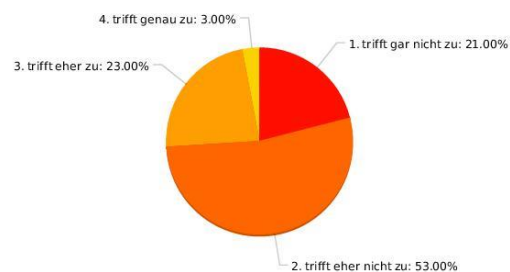
Anzahl Teilnehmer: 100

21 (21.0%): 1. trifft gar nicht zu

53 (53.0%): 2. trifft eher nicht zu

23 (23.0%): 3. trifft eher zu

3 (3.0%): 4. trifft genau zu



22. 17. Sie sind besonders dann enttäuscht, wenn eine Tätigkeit weit weniger Spaß gemacht hat, als Sie vorher angenommen hatten. *

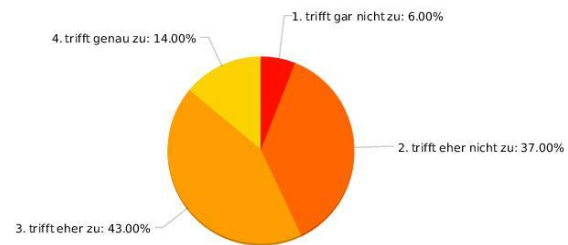
Anzahl Teilnehmer: 100

6 (6.0%): 1. trifft gar nicht zu

37 (37.0%): 2. trifft eher nicht zu

43 (43.0%): 3. trifft eher zu

14 (14.0%): 4. trifft genau zu



23. 18. Sie sind besonders dann enttäuscht, wenn ein angestrebtes Ergebnis sich als weit weniger wertvoll erweist, als vorher angenommen. *

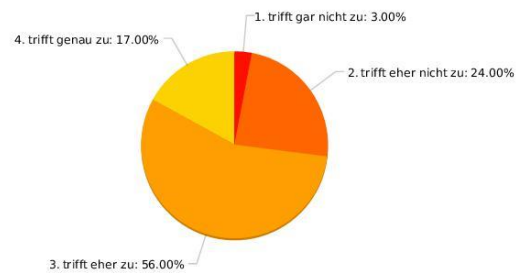
Anzahl Teilnehmer: 100

3 (3.0%): 1. trifft gar nicht zu

24 (24.0%): 2. trifft eher nicht zu

56 (56.0%): 3. trifft eher zu

17 (17.0%): 4. trifft genau zu



24. 19. Sie sind eher daran interessiert, sich in Ihrem Beruf selbst zu verwirklichen. *

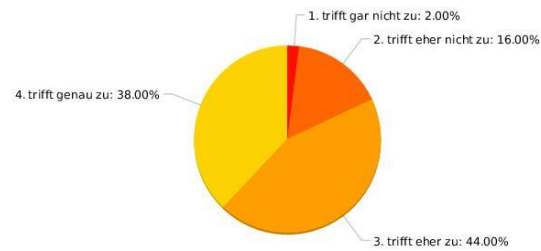
Anzahl Teilnehmer: 100

2 (2.0%): 1. trifft gar nicht zu

16 (16.0%): 2. trifft eher nicht zu

44 (44.0%): 3. trifft eher zu

38 (38.0%): 4. trifft genau zu



25. 20. Sie sind eher daran interessiert, vordefinierte Aufgaben zu erfüllen? *

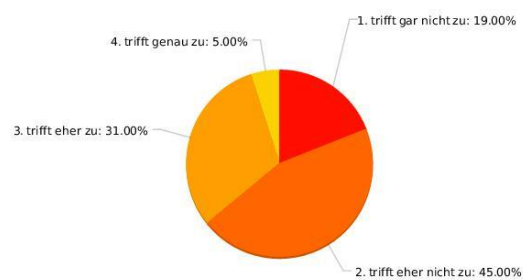
Anzahl Teilnehmer: 100

19 (19.0%): 1. trifft gar nicht zu

45 (45.0%): 2. trifft eher nicht zu

31 (31.0%): 3. trifft eher zu

5 (5.0%): 4. trifft genau zu



26. 21. Sie sind der Meinung, Druck aufbauen gehört nicht in den Arbeitsalltag. Sie arbeiten am effektivsten, wenn man Ihnen freie Hand lässt. *

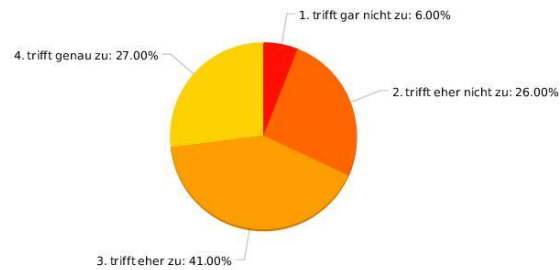
Anzahl Teilnehmer: 100

6 (6.0%): 1. trifft gar nicht zu

26 (26.0%): 2. trifft eher nicht zu

41 (41.0%): 3. trifft eher zu

27 (27.0%): 4. trifft genau zu



27. 22. Sie können mit einem gewissen Maß an Druck, der durch den Arbeitgeber aufgebaut wird, am effektivsten arbeiten und Sie benötigen ihn sogar. *

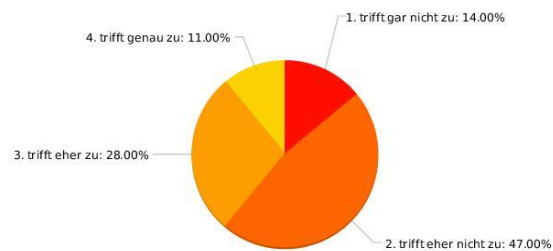
Anzahl Teilnehmer: 100

14 (14.0%): 1. trifft gar nicht zu

47 (47.0%): 2. trifft eher nicht zu

28 (28.0%): 3. trifft eher zu

11 (11.0%): 4. trifft genau zu



28. 23. Sie sind am motiviertesten in Ihrem Traumjob, der jedoch nur eine mittlere Vergütung hat, aber zu 100% zu Ihnen passt. Man kann sagen, viel Spaß an der Arbeit, viel Motivation. *

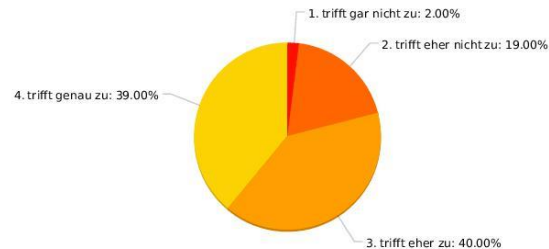
Anzahl Teilnehmer: 100

2 (2.0%): 1. trifft gar nicht zu

19 (19.0%): 2. trifft eher nicht zu

40 (40.0%): 3. trifft eher zu

39 (39.0%): 4. trifft genau zu



29. 24. Sie sind am motiviertesten in einem Job, der eher durchschnittlich zu Ihnen passt, aber eine hohe Vergütung hat. Man kann sagen, viel Geld für geleistete Arbeit, führt zu viel Motivation. *

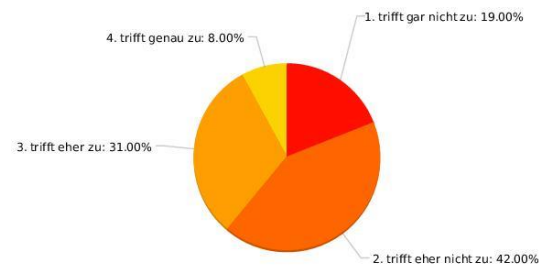
Anzahl Teilnehmer: 100

19 (19.0%): 1. trifft gar nicht zu

42 (42.0%): 2. trifft eher nicht zu

31 (31.0%): 3. trifft eher zu

8 (8.0%): 4. trifft genau zu



Excel Auswertung der erhobenen Daten (Personen mit Führungsverantwortung)

Durchschnitt	Verlagerung Durchschnitt	
	intrinsic	extrinsic
1,0833333 3	3,3333333 33	2,4166666 67
1,5833333 3	3,1666666 67	2,75
1,0833333 3	3,5	2,4166666 67
1,0833333 3	3	2,5833333 33
0,75	2,5833333 33	2,5
2,4166666 7	3	2,25

0,8333333 3	2,75	2,416666 67
1,5	2,916666 67	2,916666 67
1,3333333 3	3,083333 33	2,083333 33
1,4166666 7	3,333333 33	2,25
1,5	3,166666 67	3
1,75	3,416666 67	2,666666 67
1,0833333 3	3,083333 33	2
1,4166666 7	3,083333 33	2,833333 33
0,9166666 7	2,583333 33	2,333333 33
1	2,75	2,583333 33
0,6666666 7	2,916666 67	2,583333 33
1	2,833333 33	2,666666 67
0,9166666 7	3,333333 33	2,916666 67
1,0833333 3	3,25	2,333333 33
0,8333333 3	2,5	2,666666 67
0,4166666 7	2	1,75
1,1666666 7	3	2
1,0833333 3	3,166666 67	2,583333 33
1,3333333 3	2,416666 67	3,25

25 Personen mit Führungsverantwortung		
Erreichter Wert		1,17
höchst möglicher Wert		3
geringstmöglicher Wert		0

25 Personen mit Führungsverantwortung		
	intrinsisch	extrinsisch
erreichter Wert	2,96666667	2,51
höchst möglicher Wert	4	4
geringstmöglicher Wert	1	1

Excel Auswertung der erhobenen Daten (Personen ohne Führungsverantwortung)

Durchschnitt	Verlagerung Durchschnitt	
	intrinsisch	extrinsisch
1,416666 67	2,833333 33	2,583333 33
1,166666 67	3,25	2,583333 33
0,916666 67	2,416666 67	2,666666 67

1	2,416666 67	2,75
0,833333 33	2,5	2,666666 67
1,75	3,833333 33	2,083333 33
1,333333 33	2,916666 67	2,083333 33
0,833333 33	2,833333 33	2,5
0,75	2,833333 33	2,416666 67
0,666666 67	3	2,5
0,666666 67	2,583333 33	2,416666 67
1,25	2,916666 67	2,166666 67
1	2,916666 67	2,916666 67
0,833333 33	3	2,5
1,083333 33	3,166666 67	2,583333 33
1,583333 33	3	2,416666 67
0,583333 33	2,583333 33	2,666666 67
1,5	2,416666 67	3,083333 33
0,833333 33	2,666666 67	2,5
0,916666 67	3,166666 67	2,25
2,833333 33	4	1,166666 67
0,666666 67	2,833333 33	2,666666 67
1,083333 33	3,333333 33	2,583333 33
0,75	2,75	2,5
1,083333 33	2,333333 33	2,416666 67
1	2,416666 67	2,583333 33
0,083333 33	2,833333 33	2,916666 67
2,583333 33	4	1,416666 67
1,166666 67	3	3
1,166666 67	3,083333 33	2,416666 67
0,75	2,833333 33	2,583333 33

45 Personen ohne Führungsverantwortung		
Erreichter Wert		1,120370 37
höchstmöglicher Wert		3
geringstmöglicher Wert		0

45 Personen ohne Führungsverantwortung		
	intrinsisch	extrinsisch
erreichter Wert	2,97962963	2,4333333 3
höchstmöglicher Wert	4	4
geringstmöglicher Wert	1	1

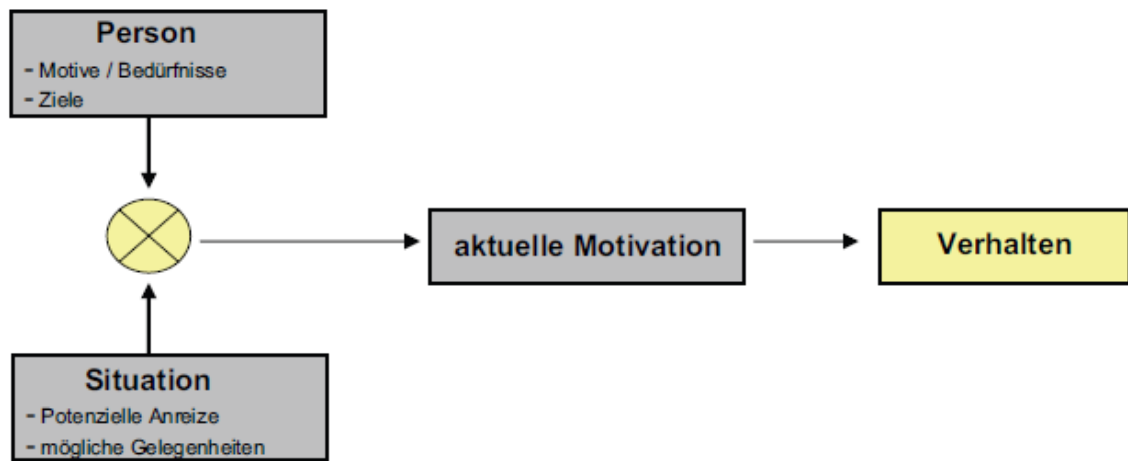
1	2,666666 67	2,833333 33
0,75	3,083333 33	2,5
1,083333 33	3,25	2,166666 67
1,083333 33	3,25	2,166666 67
0,916666 67	2,916666 67	2,5
0,75	2,416666 67	2,833333 33
0,583333 33	2,916666 67	2,833333 33
1	2,75	2,416666 67
0,666666 67	3	2,833333 33
1,166666 67	3,25	2,416666 67
1	2,916666 67	2,083333 33
1,916666 67	3,916666 67	2
2	3,25	1,916666 67
2,416666 67	3,833333 33	1,416666 67

Führungsstile nach Tannenbaum und Schmidt

Führungsstile nach Tannenbaum/Schmidt	
autoritär	Vorgesetzter entscheidet und ordnet an.
patriarchalisch	Vorgesetzter entscheidet, ist aber bemüht, die Mitarbeiter von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er anordnet.
informierend	Vorgesetzter entscheidet, stellt sich jedoch kritischen Fragen, um durch entsprechende Stellungnahme Akzeptanz zu erreichen.
beratend	Vorgesetzter informiert über geplante Entscheidungen; Mitarbeiter können ihre Meinung dazu äußern, bevor der Vorgesetzte eine endgültige Entscheidung trifft.
kooperativ	Mitarbeiter/Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gefundenen und akzeptierten Lösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte.
partizipativ	Mitarbeiter/Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte das Problem eingegrenzt und Entscheidungsspielräume festgelegt hat. Vorgesetzter tritt als Moderator auf.
demokratisch	Mitarbeiter/Gruppe entscheidet eigenständig, Vorgesetzter tritt als Koordinator/Moderator auf.

Entscheidung/Einflussnahme
durch den Vorgesetzten

Entscheidung/Einflussnahme
durch den Mitarbeiter/die Gruppe

Grundmodell motivierten Verhaltens

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Hamburg 04.01.2016

Lasse Grüneberg

Ort, Datum

Vorname Nachname